التنمية البشرية

أساليب تقويم البرامج التدريبية وبرامج T.O.T

الدكتور
محمد احمد محمود خطاب



التنمية البشرية
وأساليب تقويم البرامج التدريبية
وبرامج T.O.T

إعداد

د/ محمد أحمد محمود خطاب

قسم علم النفس – كلية الآداب – جامعة عين شمس

الناشر

المكتب العربي للمعارف

اسم الكتاب : التنمية البشرية وأساليب تقويم البرامج التدريبية

اسم المؤلف : د/ محمد أحمد محمود الخطيب

رسوم الغلاف : شريف الغالي



رقــم
الترقيم الدولي : I.S.B.N.978-977-812-093-6

الفصل الأول

برنامج تدريب المدربين

المحتوى:

أولاً: التمهيد : التدريب والمدرب.

ثانيًا: الإعداد للتدريب.

ثالثًا: تقديم التدريب.

رابعًا: تقييم التدريب.

خامسًا: ممارسة التدريب.

*** ***

أولاً: التمهيد :

- التدريب.
- والمدرب.
- تعليم الراشدين.
- سيكولوجية الإدراك.
- سيكولوجية الاتصال.
- الجماعة ومراحل نموها.
- تحليل التفاعل البينشخصي.



" عملية ديناميكية تهدف إلى إحداث " **تعديل سلوكي جوهري** " وذلك عن طريق **التدخل المقصود والمخطط** في سلوكيات المشاركين لإكسابهم **المعلومات والمهارات** المستهدفة " .

تعريف آخر :

" هو عملية مشاركة يتم فيها تعلم مهارات ومعارف جديـدة ، وتنشيط مـهارات ومعارف سبق تعلمها ، بما يساعد العاملين على أداء عملهم بشكل افضل " .

أي التعريفين تفضل :

الأول ☐ **الثاني** ☐

لمــاذا ؟

....

....

....

....

التدريب

لماذا التدريب ؟

في عالم سريع التغير يحتدم فيه التنافس العالمي ، فإن التدريب المستمر لك ولمن يعملون معك يكون علامة هامة من علامات قوة منظمتك ، ومفتاح رئيسي نحو النماء والبقاء .

يؤدي إلى :

- زيادة الفاعلية والإحساس بالرضا .
- خفض الإحباط .

فوائده : يحافظ على :

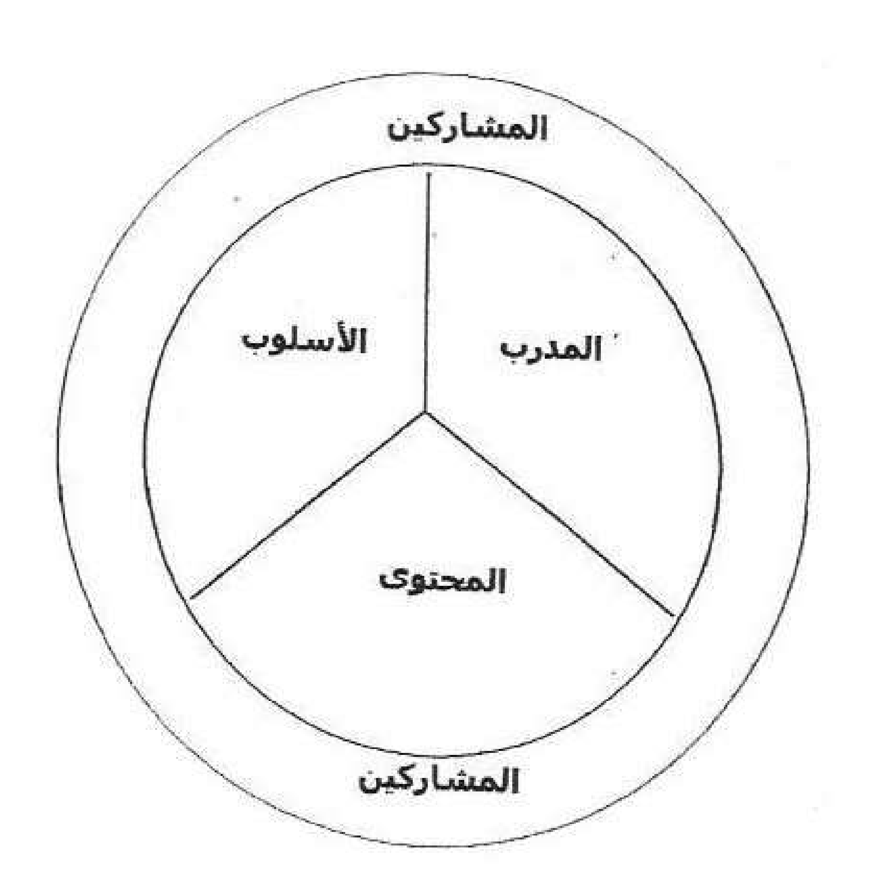
١.المال

٢.الوقت

٣.العاملين

٤.المستفيدين

الموقف التدريبي



التدريب

تعـليم الراشدين

ركز على مشكلات العالم الحقيقية
ابرز كيف أن التعلم يمكن تطبيقه
أربط بين التعلم وبين أهداف المشاركة
أربط بين المادة وبين الخبرة السابقة للمشارك
اسمح بالمناقشة والجدل والأفكار المنيرة للتحدي
اسمع واحترم أراء المشاركين
شجع المشاركين على أن يكونوا مصدرا للمعلومات لك ولبعضهم البعض
تعامل مع المشاركين كراشدين: بشر ناضجين جديرون بالاهتمام والمجاملة والاحترام

٣. المدرب: من هـو؟

خصائص المدرب

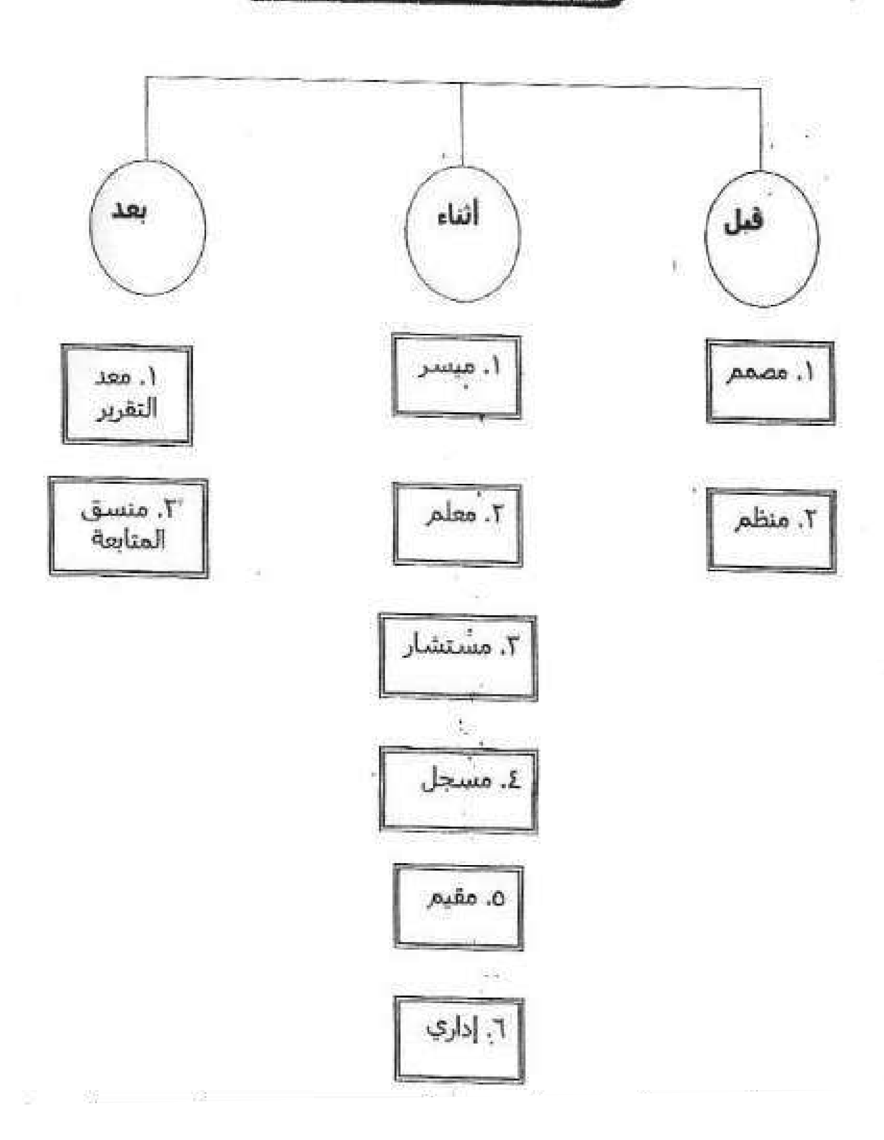
عشرة × عشرة

المدربين السيئين

١. يتأخر
٢. لا يتوقع احتياجات المجموعة
٣. ليس لديه خطة درس أو تحضير
٤. لا يعرف المادة
٥. غير قادر على استخدام الأجهزة السمعية/البصرية
٦. يستخدم نمط عرض واحد فقط
٧. سيئ التواصل
٨. يتعطف ويوبخ
٩. غير متسق من فرد لآخر ومن درس لآخر
١٠. لا يسمح بطرح الأسئلة

المدربين الممتازين

١. منظم
٢. يرتدي ملابس مناسبة
٣. يقوم بالتحضير والتمرين مسبقاً
٤. لديه معلومات
٥. متحمس
٦. يثق بنفسه تماماً
٧. يستخدم الفكاهة بفاعلية
٨. نموذجي في التواصل اللفظي
٩. يشجع المشاركين
١٠. يسعى دائماً للتطور


أدوار المدرب
قبل
أثناء
بعد
١. مصمم
٢. منظم
١. ميسر
٢. معلم
٣. مستشار
٤. مسجل
٥. مقيم
٦. إداري
١. معد التقرير
٢. منسق المتابعة

أدوار المدرب

يقوم المدرب بكل أو ببعض الأدوار التالية:

أولاً: قبل التدريب:

المصمم: تحديد الاحتياج - الأهداف - المحتوى - الطريقة - المعينات - الخطة.

المنظم: تحديد الموارد المطلوبة - تنظيم الموارد - التنسيق مع المشاركين

ثانياً : أثناء التدريب :

الميسر: توجيه عملية التفاعل لكي يتعلم المشاركون من بعضهم البعض.

المعلم: عرض المعلومات والمفاهيم - توضيح الأهداف - توفير مناخ منظم إيجابي والمحافظة على استمراره.

المستشار: دعم وتوجيه المشاركين بشكل فردي - مساعدتهم على اكتشاف قدراتهم واستعداداتهم الشخصية بحيث يعبروا عنها ويطوروها.

المسجل: حفظ سجلات التدريب (المحتوى والعملية) لتسهيل المتابعة والتحليل والتوثيق.

الإداري: إدارة كل ما يتعلق بالبرنامج (المكان - الوقت - الاتصالات - الإقامة - الطعام ... الخ)

المقيم: قياس أثر البرنامج على المشاركين وهيئاتهم.

ثالثاً: بعد التدريب:

إعداد التقرير: إعداد تقرير عن البرنامج.

تنسيق المتابعة: الاتصال المستمر مع الأفراد والهيئات لقياس أثر البرنامج التدريبي ومواصلة تقديم الدعم اللازم.

تمرين

مقياس التدريب الأفضل

اختر واحد فقط من البدائل التالية على كل فقرة مما يلي:

١) العامل الجوهري في نجاح التدريب هو:

- المكان
- المادة
- المدرب

٢) مهارتك الأكثر قيمة كمدرب هي:

- السيطرة على المجموعة.
- المرونة
- الاتساق

٣) يكون التعلم فعالاً جدًا عندما يكون المشاركين:

- متلقين لمحاضرة
- مشاركين
- يعمل كل منهم بشكل مستقل

٤) عندما نقوم بتجهيز عرضك للتدريب أبدأ بـــ:

- مهارات العرض
- احتياجات المجموعة (المشاركين).
- أهدافك

٥) سوف تكون استجابة مجموعتك إيجابية جدًا لـــ:

- حماسك وإخلاصك
- تنظيمك ووضوحك
- خبرتك ومعلوماتك

٣- سيكولوجية الإدراك والسلوك الإنساني

مكونات السلوك الإنساني

الإدراك (المعرفة)

الوجدان (العاطفة)

النزوع (الممارسة)

K

A

P

ترى .... بماذا نبدأ ؟

....

....

....

....

....

سيكولوجية الإدراك

ما هو ؟

هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بغربلة واختيار وتركيب وتفسير المثيرات الخارجية ذات الأهمية وذلك ليتمكن من الاستجابة بالسلوك المناسب لهذا المثير متأثرًا بحاجاته ورغباته وخبراته السابقة.

مراحله :

أ- الانتباه.

ب- الإدراك.

ج- التعلم

سماته :

أ) عملية شخصية مميزة: لا يتطابق الإدراك تمامًا عند شخصين. (فروق فردية ← تنويع أساليب وطرق التدريب).

ب) عملية انتقائية: الإنسان يتفاعل مع جزء ضئيل مما يحدث في بيئته. (جذب الاهتمام ← تصميم طرق وأساليب جذابة).

تابع سيكولوجية الإدراك

خصائص المثير (المُدرَك) والتدريب:

- الحجم.
- درجة التضاد أو التباين.
- درجة الغرابة أو الشذوذ.
- الحركة.
- التكرار.
- الترتيب.

خصائص الفرد (المُدرَك) والتدريب:

- حاجات الفرد: استثارة الرغبة وخلق الحاجة.
- الميل للاستجابة: التحفيز للمشاركة.
- الخبرة السابقة: (اختلاف التداعيات) مثيرات ذات صفات ظاهرة.
- الحالة الذهنية والمزاجية:

الضوضاء/ تداخل الأصوات/ عرض أكثر من مثير ← تعب جسامي ← تركيز أقل

التذكر والحواس



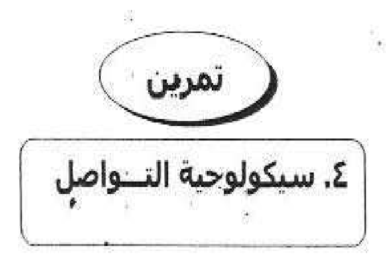
٪٢٠ - ١٠ ⟸

٪٢٠ - ١٥ ⟸

٪٦٠ - ٤٠ ⟸

٪٨٥ - ٦٠ ⟸ +

٪٨٥ - ٨٠ ⟸ + +



أكتب فيما يلي تعريفك للتواصل :

....

....

....

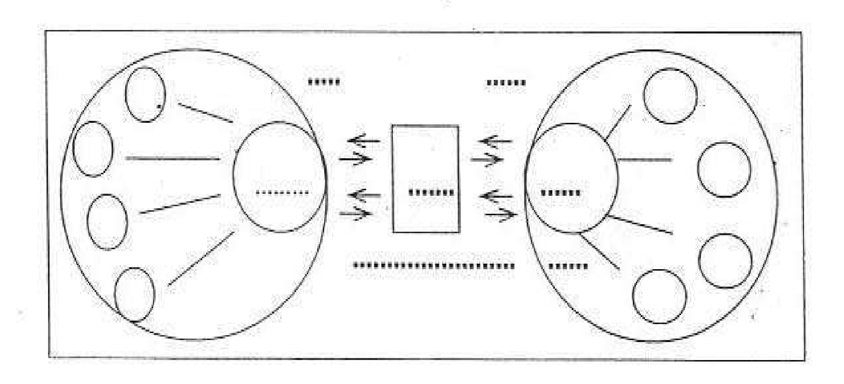
....

....

....

....

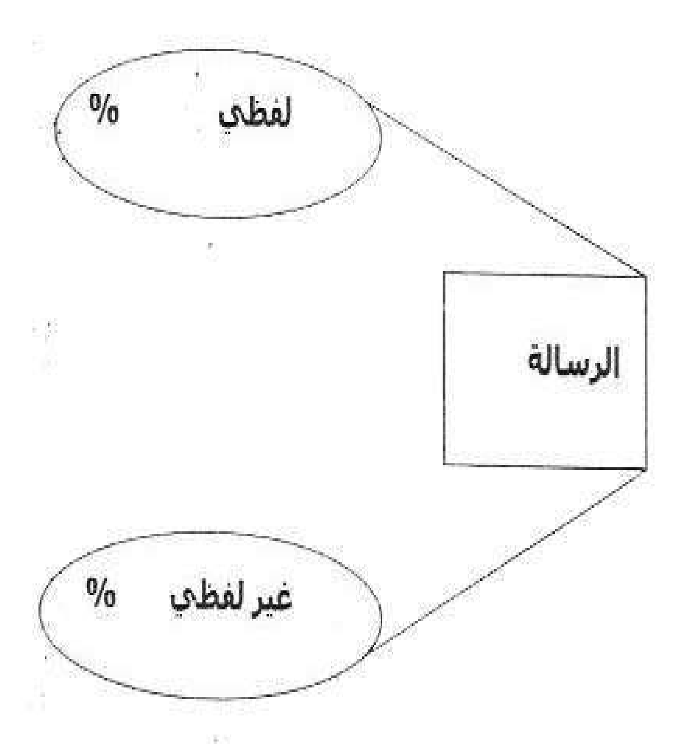
حاول أن تملأ الفراغات التالية :



عملية التواصل



التـــواصل :
المحتوى اللفظي والغير لفظي





فيما يلي مجموعة فقرات تعلق بقدرة الفرد على الإنصات للأخرين . المطلوب منك أن تضع نقطة في المربع المناسب لك ولذا فالرجاء أن تكون صريحاً مع نفسك ما استطعت .

الرقم	العبارات	كلا	نادرا	أحيانا	معظم الأحيان	دائما
١	أنتبه إلى مشاعر المتحدث واتجاهاته كما أصغي للحقائق ذاتها					
٢	أحاول الانتباه إلى الكلام الخفي الذي لم يقله المتحدث صراحة					
٣	أتيح للزميل أن يتحدث إلى دون مقاطعة مني					
٤	أنتبه حقاً للمتحدث ولا أتصنع الانتباه المزيف					
٥	أهتم بالمتحدث مهما كان مملاً أو كنت لا أحبه أو مختلفاً معه في الرأي					
٦	أركز على ما يقوله المتحدث فقط دون التأثر بأناقته أو صوته أو طريقته					
٧	أؤمن بأن مركز الشخص المتحدث لا علاقة له بمدى إصغائي له عندما يتكلم					
٨	معرفتي السابقة بخصائص المتعامل لا تتأثر بدرجة إصغائي له					
٩	أحاول تفسير حركات المتحدث البدنية أثناء حديثه					
١٠	أصغي للحديث دون الاهتمام بالأصوات والضجيج من حولنا					
١١	أتابع الإصغاء للمتحدث البطيء الكلام أو الذي يكرر كلامه أو المشتت الأفكار					
١٢	استخدم حركات وجهي أو يدي لأعبر للمتحدث عن أن يتابع كلامه					
١٣	أعيد صياغة عبارات المتحدث عند الضرورة لكي أبين له أني افهم ما يقول					
١٤	إذا لم افهم كلامه اخبره بذلك صراحة واسأله أن يعيد كلامه					
١٥	أتجنب الإجابة على أي نقطة في الحديث إذا كان المتحدث ما زال يتابع كلامه					

٥. الجماعة ومراحل نموها

الجماعة :

ناس
هدف معلن
قائد

مراحل نمو الجماعة:

١. التفاعل المؤرب Forming
٢. التفاعل العاصف Storming
٣. التفاعل التعاوني Performing

المفاهيم الأساسية

معني القياس النفسي:

يقصد بالقياس النفسي تقدير شئ ببيان عدد ما يحتويه هذا الشئ المقاس من وحدات، فمثلاً إذا أردت قياس طول "س" من الناس فهنا أنا أقوم بتقدير عدد الوحدات التي يحتويها طول "س"، أي تقدير عدد السنتيمترات، وليكن مثلا ١٧٠ سنتيمتر، والوحدة هنا هي السنتيمتر.

فالقياس النفسي تمامًا كالقياس الفيزيقي يهدف إلى تقدير عدد الوحدات التي تحتويها الخاصية المقاسة. وتختلف الوحدات باختلاف السمات أو الخصائص أو القدرات المقاسة.

فالقياس إذن هو عملية وصف المعلومات التي لدينا وصفًا كميًا دقيقًا، فلا يكفي إن أقول إن "س" من الناس ذكي، بل يجب إن أحدد إلى أي درجة هو ذكي، بمعني أننا نحول الأحداث الوصفية إلى أرقام دقيقة بناء علي مقاييس محددة سلفًا لقياس السمات والقدرات، بمعني إن أحدد مثلاً إن كان "س" هو ١٢٠ درجة، فيكون ذكاؤه بذلك أعلي من المتوسط بمقدار ٢٠ درجة.

ولكن ما وجه الحاجة إلى القياس النفسي؟

وجه الحاجة إلى القياس النفسي يتركز في الفروق بعضهم البعض، بمعني أنه لو لم يكن هناك فروق بين الأفراد في الذكاء والتحصيل والقدرات والشخصية والمرض النفسي والعقلي، لما كان هناك حاجة إلى مقاييس الذكاء والتحصيل والشخصية والأمراض النفسية والعقلية.

ومن هنا نجد إن القياس في علم النفس إنما هو أساسًا لوجود الفــروق بين الأفراد.

ولكن ما هو الفارق بين قياس خاصية فيزيقية وخاصية نفسية؟

يوجد فاروق جوهري بين الخاصية الفيزيقية، والخاصية النفسية، وهذا الفارق هو الذي جعل من القياس النفسي عملية بالغة الصعوبة، وهذا الفارق يتمثل في إن الخصائص الفيزيقية، خصائص مادية محددة واضحة المعــاني، وبالتالي يمكن قياسها قياسًا مباشرًا، بمعني إن الطول مثلا شئ محدد واضح وملموس وله أبعاده، ويمكن قياسه قياسًا مباشرًا، لأنه معروف من أين يبــدأ وإلي أين ينتهي وكذلك العرض والحجم والوزن وغير ذلك من الخصــائص الفيزيقية.

ولكن الخصائص النفسية على غير ذلك تمامًا فهي خصــائص غيــر مادية، وغير ملموسة في جوهرها وغير محددة البعد والمكان فهي ظــواهر غير مجسمة، فلا يوجد مثلاً جزء في جسم الإنسان نستطيع إن نسميه الذكاء له أبعاده الواضحة المحددة، أو جزء في جسم الإنسان نستطيع إن نطلق عليه المرض النفسي، أو المرض العقلي، أو التحصيل الدراسي أو الشخصية.

إذن الخاصية النفسية لا أستطيع إن أتلمسها أو أقيسها قياسًا مباشرًا.

ولذلك يلجأ القياس النفسي إلى ظواهر وعلامات ليست هي الذكاء فــي حد ذاتها، ولكنها تشير إلى مدي توافر الخاضية (الذكاء) في الإنسان، ولعــل الأمر يشبه التيار الكهربائي، فأنا لا أستطيع إن أعرف التيار الكهربــائي إلا عن طريق ظواهر وعلامات أخرى ليست هي الكهرباء في حد ذاتهــا مثــل الراديو والتليفزيون.

فالذكاء الذي هو شئ غير ملموس سوف أضطر لقياسه اللجــوء إلـــى علامات تدل علي وجوده، وهذه العلاقات إذا لم أنجح في تحديدها بدقة سوف أفشل في تحديد ذكاء الفرد.

ماهية الاختبار النفسي ؟

الاختبار النفسي عبارة عن مجموعـــة مـــن المثيـــرات أو المشـــاكل المصطنعة التي تطرح علي الفرد لمعرفة استجاباته وتقدير هذه الاســـتجابات تقديرًا كميًا.

والاختبارات النفسية متنوعة وكثيرة ويزيد تنوعها كلما تقدمت حركـــة القياس النفسي.

ولعل أفضل تعريف للاختبار هو ما وصفه "كرونباخ" حيـــث يقـــول: "الاختبار هو طريقة منظمة لمقارنة سلوك شخصين أو أكثر".

وهناك اعتباران أساسيان لابد من توفرهما في أي اختبار وهما التقنين (Standardization) والموضوعية (Objectivity).

ويشمل التقنين ناحيتين، الأولي معايير الاختبار "Norms"، والثانيـــة هي طريقة إجراء الاختبار.

والمقصود بتقنين طريقة إجراء الاختبار إن كل حالة يمكن إن تؤثر في الأداء علي الاختبار يجب تحديدها والنص عليها وأخذها في الاعتبار، إذا كان لنا إن نعتبر الاختبار مقننا.

أما الاعتبار الثاني وهو الموضوعية، فنعني به الاتفاق بـــين حكمـــين، فالاختبار الذي نقول إنه موضوعي تمامًا هو الاختبار الذي يصل فيـــه كـــل مراقب أو حكم يلاحظ سلوكًا معينًا إلى نفس التقرير الذي يصل إليه زميله.

أوجه الاستفادة من القياس النفسي:

لقد عرفنا الآن إن هناك فروقًا بين الأفراد في الخصائص والأمـراض النفسية والقدرات، وهذه الفروق إنما هي فروق كمية، ففي المرض النفسي فنحن نملك جميعًا المرض النفسي ولكن نمتلكه بدرجات متفاوته. وكذلك في الذكاء، فلقد وجد العلماء إن توزيع درجات ونسب الذكاء لمجموعة كبيرة من الأفراد اختيروا اختيارًا عشوائيًا يأخذ شكل التوزيع الاعتدالي، أي إن معظم الناس يملكون الذكاء بدرجة متوسطة، والقلة عباقرة والقلة الأخرى متخلفين عقليًا.

ومن هنا نجد إن أهمية القياس النفسي لا تقتصر علي معرفة الفروق بين الأفراد، إلا إن القياس يحدد لنا أيضا مدي توافر الخاصية النفسية في فرد معين، بمعني هل هذه الخاصية توافر لديه بدرجة عالية جدًا، أم بدرجة منخفضة جدًا.

ولكن ما هو وجه الاستفادة من معرفة إن خاصية أو قدرة معينة تتوافر عند " أ " من الناس بقدر معين؟

الاستفادة تكمن في عدة مجالات، فتحديد القدرات تحديدًا دقيقًا إنما يفيدنا مثلاً في مجال الصناعة، فهذا يساعدنا في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب سواء كان ذلك في عملية الاختبار المهني (أي اختبار أفضل عمل لأفضل عامل)

وكذلك يفيدنا القياس وتحديد القدرات في مجال الحوادث داخل المصانع، حيث تمكنا الاختبارات النفسية، واختبارات القدرات من معرفة الأفراد مستهدفي الحوادث.

وكذلك يفيدنا القياس في المجال التربوي والتحصيل الدراسي، ومن هنا نشأت الاختبارات التحصيلية (Achievement Test)، "ويقصد بالاختبار التحصيلي الأداة التي تستخدم في قياس المعرفة والفهم والمهارة في مادة دراسية أو تدريبية أو مجموعة من المواد.

وهذه الأدوات هي أكثر الأدوات شيوعًا في التقويم التربوي وهي في بلادنا الوسيلة الوحيدة التي تستخدم في توجيه التلاميذ وانتقائهم"

كما يفيد القياس النفسي في مجال التوجيه التعليمي، حسب القدرات الخاصة لكل تلميذ، فالمدارس الصناعية الثانوية تحتاج إلى قدرات خاصة، واستعدادات معينة تتلائم وطبيعة المهن والحرف الصناعية، الأمر الذي يختلف تمامًا عن تلك القدرات النوعية الخاصة اللازمة مثلا لطلاب كليات الفنون الجميلة.

كما يفيدنا القياس النفسي في دراسة حالات الفشل الدراسي وتحديد حالات التخلف العقلي، والتمييز بين الفشل الدراسي من ناحية والتخلف العقلي من ناحية أخرى.

كما يفيدنا القياس النفسي إلى المجال العسكري في عمليات اختيار الجنود حيث تتطلب أسلحة معينة وقدرات خاصة للعمل عليها فإطلاق الصواريخ مثلا محتاج إلى قدرة عالية في التأزر بين العين واليد من ناحية، والخبرة العلمية من ناحية أخرى.

كما يفيدنا القياس في تحديد مدي امتلاك الأفراد للأغراض المرضية في حالات العصاب والذهان والتشخيص.

اختيار أدوات القياس:

إن اختيار أدوات القياس لا يتم عشوائيا بل بقصد التحقق من صدق أو عدم صدق فروض الدراسة المطروحة للبحث، فمثلاً إذا كان أحد فروض البحث يبحث عن العلاقة بين الكبت والحوادث، فيجب إن يكون المقياس المستخدم هنا هو مقياس للكبت وليس للذاكرة، إذ إن الذاكرة ليست فرضًا في البحث، أي إن اختيار أداة أو مقياس معين إنما بقصد التحقق التجريبي من صدق أو عدم صدق الفروض.

شروط اختيار أدوات الدراسة:

١. إن تكون الأداة مناسبة للتحقق من صدق الفرض أو عدمه.
٢. إن تكون أداة البحث ثابتة وصادقة إلى حد مرضٍ.
٣. إن تكون أداة البحث لها معايير مشتقة من عينة التقنين.
٤. إن تكون أداة سهلة وواضحة ومفهومه للمفحوص.
٥. إن تكون أداة مكلفة للوقت والجهد والمال.
٦. إن تكون الأداة مناسبة لموضوع البحث، فمثلاً لو كان البحث يعتمد علي الذكاء فالاختبار هنا هو مقياس للذكاء، بينما لو كان البحث يبحث عن ديناميات الشخصية، فإننا سنلجأ إلى اختبارات الشخصية، وهكذا.

ثم تأتي بعد ذلك مرحلة تطبيق أدوات البحث، وتراعي هنا شروط تطبيق المقاييس المختلفة، من قبل توحيد ظروف التطبيق الطبيعية أو المعملية، لأنه في كثير من الأحيان يكون هناك فرق بين مجموعتين علي اختباء الذكاء مثلاً، ولا يرجع هذا الفرق من ذكاء المجموعتين أي: إن هناك

مجموعة أذكي من الأخرى بل يرجع ذلك لاختلاف الظروف التي طبق فيها اختبار الذكاء في كل مجموعة عن الأخرى.

الصعوبات التي تعترض حركة القياس النفسي والرد عليها

أولاً: الصعوبات المتعلقة بالموضوع:

يذهب أهل الاختصاص في علم النفس إلى إن هناك عدة صعوبات تتعلق بدراسة موضوع الدراسة في علم النفس (الإنسان) وهذه الصعوبات هي:

١. **التفرد:** ويعني به أهل الاختصاص خاصية يرون أنها لا تواجه سوي المشتغلين في مجال السلوك الإنساني وهي عدم تشابه وحدات موضوع البحث، بدعوى إن الباحث في مجال العلوم الطبيعية مثلاً إنما يتعامل مع مواد تتصف وحداتها بالتطابق والتكرار، وبالتالي فإنه يستطيع إن يسلم ابتداء بأن ما تخلص إليه دراسته لوحده مفردة إنما يمكن إن يعمم ليشمل بقية المادة جميعًا، بيد إن مثل هذا التعميم يكون مستحيلاً في مجال السلوك الإنساني.

٢. **التغيير:** والمقصود بها صعوبة أخرى تواجه المشتغل في مجال علم النفس، وهي إن موضوع بحثه أي السلوك الإنساني موضوع متغير بل إنه يتخذ في تغيره مسارات متشعبة ومسالك شتي، فهو يتغير بتغير الحضارات، فسلوك الأوروبي يختلف عن سلوك القرويين. وهكذا، وهو يتغير كذلك بتغير الأزمنة فسلوك إنسان العصر القديم يختلف عن سلوك الإنسان المعاصر، وسلوك المصريين في أوائل القرن التاسع عشر يختلف عن سلوكهم في النصف الثاني من القرن العشرين، وسلوك الطفل يختلف عن

سلوك الراشد، بل إن سلوك الفرد الواحد واستجابته لمؤثر محـــدد يتغير من لحظة إلى أخرى.

ثانيًا: الصعوبات المتعلقة بمناهج البحث:

١. **التناول غير المباشر:** والمقصود إن طبيعة موضـــوع البحـــث أي السلوك الإنساني قد فرضت فيما يري هؤلاء العلمـــاء ضـــرورة تناول هذا السلوك في كثير من الأحيان بطـــرق غيـــر مباشـــرة، فالكراهية مثلا، فيما يبدو كخاصية تميز السلوك الإنساني ليس لها وجود مادي مباشر ولذلك لابد عند دراستها من اســـتنتاجها مـــن خلال أنواع مباشرة من السلوك تشير إلى وجود الكراهية وكـــذلك بالنسبة للذكاء.

٢. **التحيز:** ويعني به المختصون ما يميز به موقف البحث في السلوك الإنساني من إن الباحث يعد جزءًا من موضوع البحث بحكم كونه إنسانًا، ولما كان هدف أي بحث هو الوصول إلى قوانين عامة، فإن هدف الباحث في مجال السلوك الإنساني هو الوصول إلى قـــوانين عامة تفسر سلوكه هو أيضًا. ومن هنا فإن تحيزاته الذتية ورغباته وآراءه الشخصية قد تتدخل جميعًا في تفسيره للنتائج التي يصـــل إليها، بل قد يمتد تدخله ليؤثر في اختياره للوقائع محـــل الدراســـة وللمنهج الذي يختاره لتناولها.

٣. **صعوبة التجريب:** وذلك لاعتبارات أخلاقية، فليس من المتاح لنـــا في علم النفس إن نجري تجارب علي الإنسان ونعرضه للخـــوف الشديد أو خلق عصاب تجريبي له داخل المعمل وننظـــر لتســـجل استجاباته نتيجة لتلك المواقف.

لعل تلك هي أهم وأبرز الصعوبات التي يقدمها لنا المتخصصون في علم النفس كعوائق تحول دون تطوره حتى الآن وهي التي يرتكزون إليها في إصدار حكمهم بأن علم النفس أصعب من غيره من العلوم موضوعًا ومنهجًا وقياسًا.

ولكن علينا إن نناقش تلك الحجج والصعوبات التي يقدمها المتخصصون في علم النفس بشئ من الموضوعية.

أولاً: التفرد والتغير:

ولنا إن نتساءل فيما يتعلق بالصعوبة الأولي وهي التفرد، هل صحية إن عدم تشابه موضوع البحث يعد صعوبة لا تواجه سوي المشتغل في مجال السلوك الإنساني، فلنلق بنظرة إلى علم البيولوجي، ألم يكن الجمع بين الأمبيبا والإنسان، وبين الديناصورات والنمل، وبين النسور والحيتان، باعتبارها جميعًا كائنات حية أمر تعترضه صعوبات شتي وعلي رأسها تعدد أوجه الخلاف والتفرد بين كل من تلك الكائنات؟ لقد ظلت تلك الصعوبات قائمة بأشكال مختلفة إلى إن تمكن علماء البيولوجي من وضع أيديهم علي اكتشاف الخلية وتركيبها وقوانينها باعتبارها الوحدة الأساسية التي يتكون منها أو بواسطتها كافة الأنسجة والأعضاء. ولم يكن ممكنًا التوصل إلى مثل ذلك الاكتشاف إلا إن سلم العلماء منذ البداية بأن وراء تفرد تلك الكائنات وتعددها، تكمن خاصية مشتركة تجمعها، وأن التوصل إلى تحديد تلك الخاصية تحديدًا موضوعيًا. تعني إمكانية التوصل إلى فهم القوانين العامة التي تحكم ظواهر هذا المجال. ويبدو إن الموقف في علم النفس يحمل الكثير من أوجه الشبه مع ذلك الموقف، فعلماء النفس يسلمون حتمًا بإمكانية التوصل إلى القوانين العامة التي تحكم السلوك الإنساني وتمكن من التنبؤ بمساره، وإلا فما كان هناك

مبرر أصلاً لوجود علم النفس. ذلك يعني بداهة إن تفرد سلوك الأفراد لـــيس تفردًا مطلقًا لا ضابط ولا رابط له، وبالتالي فليس هناك سبب قوي لافتراض إن ذلك التفرد يتميز عن نظيره في الظواهر المتعلقـــة بـــالعلوم الطبيعيـــة. والخلاصة إن تخطي الفروق والاختلافات بين الوحدات العديدة التي تدخل في مجال بحث علم محدد وصولاً إلى القانون العام الذي يحكم كافة تلك الوحدات بل ويفسر تنوعها أو بعبارة أخرى تخطي التفرد وصولاً إلى القانون يعد سمة تميز كل علم بل تكاد تكون مبررًا لوجوده، سواء في ذلك علم النفس وعلـــم الكيمياء أو غير ذلك من العلوم.

ولو انتقلنا إلى الصعوبة الثانية المتعلقة بالموضوع، أعنـــي خاصـــية التغير، أي تغير السلوك الإنساني بتغير الأزمنة والأمكنة، لوجـــدنا إن تلـــك الخاصية بدورها ليست قاصرة علي السلوك الإنساني فحســـب. صـــحيح إن التغير في السلوك الإنساني يتخذ صورة تختلف سرعة وعمقًا وطبيعة عـــن صورته في غير ذلك من الظواهر، ولكن لا شك إن التغير خاصـــية تكـــاد تشمل الكون كله ... فعالم النبات مثلاً مطالب بملاحظة اختلاف النباتات نوعًا وشكلا من مكان إلى أخر، ومطالب كذلك بملاحظة دورة حياة النبات الواحد أي تغيره من يوم إلى آخر بل من عصر إلى عصر... كل ذلك تمهيدًا لتفسير تلك التغيرات أي إظهار العوامل المسببة لها.

ننتقل بعد ذلك إلى أولي الصعوبات المتعلقة بمناهج البحث في علـــم النفس أعني اضطرار عالم النفس في كثير من الأحيان إلى التنـــاول غيـــر المباشر لمادة بحثه، ولم يعد ذلك بالأمر الغريب في مجال العلم عمومًا، فليس هناك ثمة شئ مادي ملموس يسمي بالجاذبية ولكن يضطر إلى دراستها مـــن خلال تأثيرها علي المواد الملموسة أي التي يمكن تناولها مباشرة.

أما فيما يتعلق بأن عالم النفس يكون عرضه للتحيز خلال بحثه في السلوك الإنساني حيث أنه جزء من الظاهرة التي يدرسها، وأن تلك خاصية يختص بها علم النفس دون بقية العلوم، فإنه يكفي في هذا المجال إن نستعيد واقعة اكتشاف أشعة "ن" في مجال علم الفيزياء والتي تبين منها كيف كان بلوندلوت وعلماء فرنسا متحيزين تحيزًا قوميًا لفرنسا وذلك بعد إثبات إن أشعة "ن" لا وجود موضوعي لها كما سبق وأن ذكرنا من قبل.

أما صعوبة التجريب في مجال علم النفس فهي أيضا ليست قاصرة علي ذلك العلم دون سواء، بل إن العوائق الأخلاقية والموضوعية التي تحد من انطلاق التجريب في مجال دراسة السلوك الإنساني تكاد تكون هي بذاتها نفس العواقب التي تحد منه في مجال الطب مثلا.

خلاصة القول إن علم النفس، شأنه شأن أي علم آخر، يختلف بقية العلوم من حيث طبيعة القوانين النوعية التي تحكم الظواهر التي يتعرض لدراستها، ويتفق بدرجة تزيد أو تقل مع بقية العلوم فيما يتعلق بمشكلات المنهج العلمي "مناهجه وأسسه"، ولا مبرر إذن للقول بأن الصعوبات التي تواجه علم النفس أصعب من التي تواجه كافة العلوم الأخرى في المنهج والقياس والاختبارات.

التقويـــم:

الإنسان دائما في حاجة إلى التقويم وإعطاء قيمة لما يدرك وذلك في معظم الأحوال يمكن إن نطلق عليه التقويم المتمركز حول الذات egocentric.

ويعني إن الإنسان يحكم علي الأشياء والمواقف والأشخاص وكافة الأمور التي يتعرض لمواجهتها بقدر ما ترتبط بذاته هو، يتحكم في أقواله

وأحكامه وأفعاله معايير ذاتية منها علي سيبل المثال المنفعـــة أو الألفـــة، أو اعتبارات المكانة الاجتماعية أو المركز الاجتماعي.

وفي حالة عدم دراسة كافية وإبداء قرارات سريعة دون فحص وتدقيق كافيين لمختلف جوانب الموضوع الذي يصدر عليه الحكم، وهـــذه الأحكـــام يمكن إن نسميها آراء Opinions أو اتجاهات attitudes وقد تكون علـــي مستوي اللاشعوري أي إصدار الحكم دون وعي بالأسس والمعايير التي يعتمد عليها في حكمه.

والتقويم ترجمة للمصطلح الأجنبي Evaluation بخلاف التقييم الذي يترجم عن المصطلح الأجنبي Valuation بمعني تثمين الشئ (وجود قيمتـــه مثال شراء كيلو تفاح أما التقويم فيشمل عملية التقييم ويزيد عليه وهو تعديل نقاط القوة والضعف من أجل التحسين.

ويتضمن مفهوم التقويم عملية إصدار الحكم علي قيمـــة الأشـــياء أو الأشخاص أو الموضوعات وهو بهذا المعنـــي يتطلـــب اســـتخدام المعـــايير Norms أو المستويات Standards أو المحكات Criteria لتقدير هذه القيمة value كما يتضمن أيضا معني التحسين أو التعديل أو التطوير الذي يعتمـــد علي هذه الأحكام.

ومن الموجهة النفسية يمكن تعريف التقويم كما يري سيد عثمان، فؤاد أبو حطب[*]: هو إصدار حكم علي مدي تحقيق الأهداف المنشودة علي النحو

(*) المعايير هي أساس للحكم من داخل الظاهرة ذاتها وليس من خارجها وغالبا تأخذ الصيغة الكمية وتتحدد في ضوء الخصائص الواقعية للظاهرة ومتوسط أداء التلاميذ في اختيار أما المستويات فتشابه مع المعايير في أنها أسس داخلية إلا أنها تختلف في جانبين في أنها تأخذ الصورة الكيفية، وتتحدد في ضوء ما يجب أن تكون عليه الظاهرة، أما المحكات فهي أسس خارجية وقد تكون كمية أو كيفية.

الذي تتحدد به تلك الأهداف ويتضمن ذلك دراسة الآثار التي تحدثها بعض العوامل والظروف في تيسير الوصول إلى تلك الأهداف أو تعطيله.

ويرتبط بالتقويم التربوي النفسي مفهوم آخر في غاية الأهمية وهو مفهوم القياس، وهما كوجهي العملة الواحدة هل يمكن الاستغناء عن أحد الوجوه مع الاحتفاظ بالقيمة المالية؟

ولهذا المصطلح معان عدة في التراث النفسي والتربوي يذكر منها ستفنس.

١. مقارنة شئ معين بوحدة أو مقدار معياري منه يهدف معرفة عدد الوحدات المعيارية التي توجد فيه فمثلا حينما نقيس طول الحجرة تهدف إلى معرفة عدد الأمتار أو السنتيمترات (وحدات المقياس) التي توجد وتتكرر في هذا الطول، ويسمي هذا النوع من المقاييس "مقاييس النسبة" ويتميز بأنه له وحدات متساوية وله صفر مطلق ratio scales.
٢. العملية التي يمكن بها إن نصف شيئا كميا في ضوء قواعد تقليدية متفق عليها حتى يمكن تحديد سعة ذلك الشئ ولا يشترك في هذا النوع من المقاييس توافر خاصيتي الصغر المطلق وتساوي الوحدات ولذلك تسمي مقاييس المسافة interval scales.
٣. تحديد مرتبة الشئ أو مكانته في مقياس يقدم وصفا كيفيا مثل قليل أو كثير كبير أو صغير ... وبهذا المعني الواسع للقياس يتحدد الوجود أو العدد للصفة دون اللجوء إلى الوصف الكمي، كما يمكن استخدام أنواع الترتيب المختلفة مثل الأول والثاني والأخير وتسمي مقاييس الرتبة orslinal scales وللتميز بين التقويم والقياس فقد

يقتصر مفهوم التقويم علي الحكم الكلي للظاهرة glopal وهو أكثر عمومية قد يتطلب استخدام أدوات القياس أو عدم استخدامها وفي كلتا الحالتين يتضمن إصدار أحكام قيمية value judgments ، أما القياس فيعني الحكم التحليلي analysis الذي يعتمد علي استخدام الاختبارات وغيرها من المقاييس الأكثر دقة، وقيم القياس يمكن استخدامات مختلفة تبعًا للأهداف التربية التي تسعي للحكم عليها.

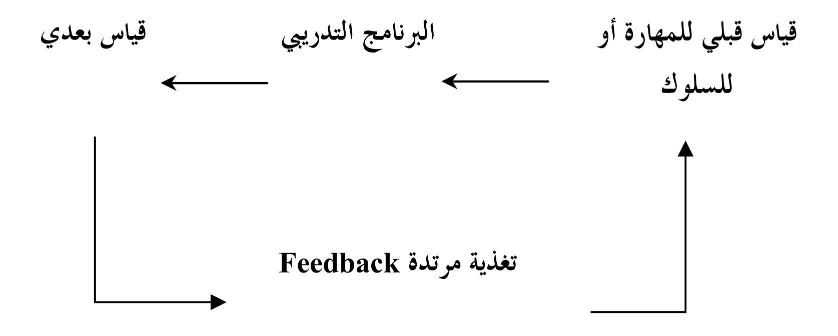
مثال: نتائج الاختبار التحصيلي الواحد يمكن استخدامها في الحكم إلى معرفة مدي الوصول بالتلاميذ إلى المستوي المعتاد من القدرة، ويمكن أيضا استخدامها في الحكم علي مدي تحقيق هدف مثل تنمية القدرة.

بطبيعة الحال تختلف في الحالتين الأساليب التجريبية التي تستخدم للوصول إلى هذه الأحكام.

إذا مفهوم التقويم هو:

إصدار الحكم علي برنامج تدريبي أو تعليمي معين. فالتقويم هو الحكم علي قيمة البرامج أو الموضوعات أو الأفراد، وهو يتشابه مع التحصيل في إن كل منهما يستخدم المعايير في الحكم علي البرامج التعليمية والتدريبية.

ويتم تقويم البرامج التدريبية من خلال القياس القبلي للمهارة أو للسلوك المراد تنميته، ثم يُعطى البرنامج التدريبي ثم يليه القياس البعدي للمهارة التي تم التدرب عليها للتأكد من فعالية البرنامج التدريبي، ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:



خطة التقويــــم:

١. تحويل الأهداف بشكل يتسم بالدقة والشمول والتوازن وتكون مصاغة بشكل واضح ومترجمة إلى أهداف تعليمية خاصة يمكن قياس مدي ما تحقق منها.

٢. تحديد المجالات والمشكلات التي يراد تقويمها: الأهداف، الطرق (الإجراءات أو الاستراتيجية) التدريس، المحتوي، ونمو المتعلمين (أي عملية التعليم) والطريقة والمستوي والوسيلة.

٣. إعداد الوسائل والاختبارات والأدوات التي سيستعان بها في التقويم مثل البطاقات والقوائم.

٤. جمع البيانات بالأدوات المقررة ومن المواقف المختلفة.

٥. تحليل البيانات وتسجيلها فـــي صـــورة يمكـــن منهـــا الاســـتدلال والاستنتاج ويستعان في هـــذه الخطـــوة بالأســـاليب الإحصـــائية والتوضيح المختلفة.

٦. تفسير البيانات واستخلاص النتائج منها بشكل يضع البدائل المناسبة أمام القائمين علي المنهج.

٧. إصدار الحكم أو القرار ومتابعة تنفيذه فإن التقويم الأولي لا يعدو كونه افتراضات يجب إن تطرح للتجريب والتأكد من جداوها في تحسين الموقف أو الظاهرة أو السلوك إلى نقدمه، فالتقويم التربوي له طبيعة دائرية مثله مثل العلاقة الدائرية بين مقومات العملية التعليمية وأهمية التقويم في إنه يرتبط بالبعد التخطيطي والتنفيذي.

أنماط التقويم: وهناك أنماط ثلاثة للتقويم:

أولاً: التقويم التشخيصي:

يعتبر ضروريا لتحديد المستويات الفردية من حيث الكفاءة والخبرة السابقة (الخلفية) لتحديد نقطة البداية.

ويمكن إن يتم قبل البدء في التعليم وأثنائه وبعد الانتهاء منه ويخدم التقويم التشخيصي القبلي الأغراض التالية:

١. تحديد المستوي المبدئي للمتعلمين.

٢. تحديد مستوي النضج الانفعالي والعقلي للمتعلمين.

٣. تحديد ما يلزم تعليمه أولاً قبل البدء في تعليم الموضع الجديد.

٤. معرفة مدي حب الأطفال للموضوع المزمع تناوله أو ميلهم له.

٥. اختصار الاستراتيجية المناسبة من حيث المحتوي والمستوي والأسلوب والطريقة والوسائل المعينة مع مراعاة الفروق الفردية.

ثانيًا: التقويم التكويني البنائي:

ويستخدم هذا النوع من التقويم أثناء عملية التعليم ويزود المعلم:

١. بتقديرات مؤقته لتقدم المتعلم.

٢. تشخيصات محددة لنواحي القوة والضعف.

٣. تغذية راجعة منظمة لكل من المتعلم والمعلم.

٤. مناسبة الأهداف والأسلوب والمحتوي والمستوي والمواد التعليمية والمتغير الزمني.

٥. الاحتياجات التعليمية للتلميذ.

ثالثًا: التقويم النهائي أو الشامل:

يهدف هذا التشخيص إلى معرفة مستوي كفاءة المتعلم بالنسبة للأهداف المحددة وتعطي تقديرات لكل متعلم علي حدة بالنسبة لجوانب الأداء المختلفة.

يبين الرسم التالي أنماط التقويم المختلفة

المستوي المدخلي   المستوي المخرجي

١- متغير المحتوي.

٢- متغير الفترة الزمنية.

٣- متغير الأساليب التعليمية والمهارات التدريسية.

٤- متغير المواد التعليمية.

٥- متغير تقدم كل متعلم بالنسبة للأهداف التعليمية.

التقويم الشخصي التقويم التكويني التكويني التجميعي.

تقييم الأنشطة والمتدربين:

لا يكتمل عمل المدرب أو المدربة ولا تنمو مهاراته أو مهاراتها إلا بالتقييم المستمر للبرنامج التربوي الذي تخطط له وتقدمه أو للمتدربين، ومتابعة وتقييم ما حققه كل متدرب من المتدربين من مفاهيم واتجاهات وقيم وميول في شتي مجالات النمو.

أ – تقييم الأنشطة:

١- إسهام البرنامج والأنشطة في تحقيق النمو الشامل والمتكامل في خبرات المتدربين معرفيا ووجدانيًا ونفس حركي.
٢- اتخاذ ورش العمل واللعب ولعب الدور والخبرات المباشرة والممارسة العملية أسلوبا لتنمية مفاهيم للمتدربين.
٣- تخطيط البرنامج وتنفيذه علي شكل وحدات خبرة متكاملة تدور حول موضوعات تهم المتدربين.
٤- التنويع في الأنشطة والخبرات بما يتفق والفروق الفردية بين المتدربين.
٥- النظر للطفل علي أنه المنفذ الحقيقي للبرنامج بل المخطط له في بعض الأحيان.
٦- التنويع في أساليب وسائل التعليم واستغلال المصادر البيئية.
٧- مشاركة أكبر عدد ممكن من المتدرب في أنشطة البرنامج والإندماج فيه.
٨- حسن استغلال إمكانات القاعة أو الفصل واركانه في الأنشطة المختلفة.

مجالات التقويم والقياس النفسي:

أولاً: تقويم المعلم أو المدرب:

إن تقويم المعلم أمر ضروري لنجاح الأهداف كما إن معرفة السمات التي تؤدي إلى النجاح في مهنة التعليم من العمليات الأساسية في التربية الحديثة ومن الاعتبارات الهامة التي ينبغي الحذر منها في تقييم عمل المعلم العامل الشخصي أو الذاتي في الناظر والمفتش أو من يعهد إليه بتقدير عمل

المدرس وإصدار الحكم علي مدي نجاحه أو فشله ومن الجوانب التي يجب أخذها في الاعتبار عقد تقييم عمل المدرس سواء من وجهة نظره أو من وجهة نظر المفتشين والنظار والتلاميذ منها.

١- حرصه علي البقاء في المدرسة أو المؤسسة أكبر وقت ممكن.
٢- مدي اشتراكه في الهوايات العلمية والجمعيات المدرسية أو المؤسسية.
٣- اشتراكه في رفع الروح المعنوية للمدرسة أو المؤسسة وبث روح الرضا في الجو المدرسي أو المؤسسي.
٤- حرص المعلم علي نقد المناهج المدرسية أو التدريبية وتعديلها.
٥- مدي العناية بتحضير دروسه.
٦- مدي فهمه لتلاميذه وحل مشاكلهم.
٧- حرصه علي المواظبة والحضور في المواعيد.
٨- الاستجابة لما يطلب منه من أعمال إضافية.
٩- إلمامه بالشئون الإدارية والمعاونة علي تيسير الأمور.
١٠- الآثار التي يتركها في تلاميذه أو المتدربين من عطف وخلق واحترام ومبادئ.
١١- مرونته ولياقته في معاملة أولياء الأمور.
١٢- إلمامه بمادته الدراسية وزيادة ثقافته العامة والخاصة.
١٣- مدي إفادته لتلاميذه أو للمتدربين ونجاحه في مهنته داخل الفصل أو القاعة.
١٤- احترام دستور وميثاق مهنة التدريس والعمل علي رفع شأن المهنة.

ثانيًا: تقويم المنهج:

لتطوير المناهج الدراسية يجب تقويم المناهج الحالية والاستفادة من النتائج في إعادة بناء المنهج أو تحسين بعض جوانبه وهذه الأسئلة يهتم بها المقوم عند تقويم المنهج.

١- هل يرتبط تسلسل محتوي المنهج بمستويات نمو المتدرب؟
٢- ما مدي ضرورة وأهمية المستوي المقترح؟
٣- ما مدي نرابط عناصر المحتوي وتكاملها؟
٤- ما مدي منطقية التسلسل في المحتوي؟
٥- هل يسمح بمراعاة الفروق الفردية بين المتدربين؟
٦- ما أنشطة التقويم البنائي المستمر التي تضمن تصحيح المسار؟
٧- ما أنشطة التقويم الختامي الذي يهدف إلى تقويم فاعلية العائد من المنهج؟
٨- ما مدي استخدام البيئة كمصدر للخبرات في المنهج؟
٩- هل تم اختيار الإمكانية التربوية لوضع محتوي المنهج في تركيب سبق قبل تنفيذه.
١٠- ما مدي شمول الخبرات التعليمية لجوانب السلوك العقلي المعرفي الانفعالي الوجداني؟

ثالثًا: تقويم التدريس:

إن المتتبع للتطور التربوي إن تقويم التدريس سار في اتجاهات ثلاثة:

١- البحث عن خصائص المدرسين كمعيار لكفاءة التدريس.

٢- البحث عن العملية التدريسية وما يتم فيها من سلوك للمدرس ويعتبر إن التفاعل بين المدرب والمتدرب هو أساس التعليم وهو مؤشر صادق لكفاءة التدريس.

٣- البحث عن نتائج التعليم باعتبارها المؤشر الأهم إن لم يكن الوحيد لكفاءة المدرب.

كيف يقرر المقوم ماذا يقيس:

مثال تطبيقي:

قد يقرر المقوم إن يقيس العديد من الأشياء (الابتسامات في الدقيقة، الإنجاز في الرياضيات، جدولة وقت القراءة، عدد المتدربين الذين يحضرون أدوات معهم للقاعة أو للفصل الدراسي، عدد الآباء الذين يحضرون اجتماعات المدرسة ويستخدم اصطلاح "يقيس" هنا بمعناه العريض ويعني التسجيل بهدف التلخيص والتقرير. والقيام بالتقويم في أي مجال من مجالات التعليم مسألة جمع شواهد لتوضيح آثار برنامج أو أحد مكوناته الفرعية، وسوف يساعدك معرفة أغراض البرنامج وكذلك دورك ودوافع الجماعات المعنية في اتخاذ قرارات عامة تنتظر إليه.

وهناك في البرنامج أربعة جوانب عامة ينبغي قياسها كجزء من تقويم وهي:

١- السمات المميزة للسياق.

٢- السمات المميزة للدارسين.

٣- السمات المميزة لتطبيق البرنامج.

٤- عائدات البرنامج.

١- **السمات المميزة للسياق:** هي معطيات البرنامج الموقع الذي يجد البرنامج نفسه فيه، وهذا يتضمن أشياء مثل حجم الفصل الدراسي، نمط الإدارة في رياض الأطفال مثلاً، تنظيم الحي، عنصر الزمن، عدد قاعات الدرس، ميزانية المدرسة، ولابد من توافر معلومات دقيقة يفترض أنها تؤثر في انجاح البرنامج.

٢- **السمات المميزة للدارسين:** تتضمن أشياء مثل العمر، النوع، الوضع الاجتماعي الاقتصادي الثقافي، الأداء، الاتجاهات وهل البرنامج ويعطي آثار مختلفة مع جماعات مختلفة من الدارسين، مثال: إن الأطفال ذوي السلوك الأدني يظهر أنهم يحبون البرنامج ولكن الأطفال ذوي السلوك الأفضل لا يحبونه، فإنه قد ترغب في جمع تقديرات عن السلوك الحسن قبل البرنامج وان تفحص نتائجك لتعرف ما إذا كانت تلك الردود المختلفة للأفعال تحدث حقيقة.

٣- **السمات المميزة لتطبيق البرنامج:** وتتمثل في المواد الرئيسية والأنشطة والترتيبات الإدارية والملامح المميزة للبرنامج هي الأشياء التي يفعلها الأفراد لمحاولة إنجاز أهداف البرنامج ومع إن معظم البرامج لها جوانب عديدة جدا فإن عليك إن تركز علي تلك التي تبدو أنها تحتاج لمزيد من الاهتمام.

٤- **عائدات البرنامج:** سترغب في العادة في قياس المدى الذي وصل إليه إنجاز الأهداف وينبغي علي أي حال إن نتأكد إن كل الغايات الهامة للبرنامج قد تم ذكرها، وقد تحتاج أيضًا إن تسأل عما إذا كانت العائدات قابلة للقياس مباشرة أم لا، كما ينبغي إن تكون حريص علي التقويم بصفة عامة علي الأهداف المعلمة وأيضًا إن يتضمن التقويم الرغبات الممكنة للدائرة

لأطفال البرنامج (العملاء) وكل برنامج له أهداف متميزة، وكل موقف ينتج أنواع فريدة من البيانات ورغم أنه لا توجد طريقة سهلة لتقرير ما هي المعلومات النوعية التي تجمع أو ما هي المتغيرات التي تنظر إليها فإنه يوجد بعض القواعد الأساسية التي يمكن إتباعها:

أ – ركز جمع البيانات حينما يبدو إن هناك احتمال أكثر للكشف عن آثار البرنامج إن وجدت.

ب– حاول إن تجمع معلومات متنوعة.

ج– حاول إن تفكر في أساليب ماهرة وموثوق بها لاستكشاف إنجاز أغراض البرنامج.

د– اجمع المعلومات لتظهر إن البرنامج علي الأقل لم يحدث ضررًا.

هـ– قيس ما تعتقد إن أعضاء الجماعات المعينة سوف يبحثون عنه حينما يتسلمون تقريرك.

و– حاول إن تقيس الأشياء التي تعمل علي تقدم نمو النظرية التعليمية وسوف نناقش فيما يلي استخدام كل من تلك المؤشرات.

ركز جمع البيانات حينما يبدو إن هناك احتمال أكبر للكشف عن آثار البرنامج إن وجدت:

في حين يكون من المهم إن يأخذ التقويم بصورة ما فكرة عن الأهداف الرئيسية والتي ربما تكون طموحه أو بعيده فإنه ينبغي ألا نضع تأكيدًا رئيسًا عليها حين نقرر ماذا نقيس، وأحد الطرق لاتخاذ قرار بشأن كيف يركز التقويم هل تضيف أهداف وأغراض البرنامج طبقًا لإطار الزمن الذي يمكن توقع إنجازها فيه.

وبصفة عامة فإنه لما كان هناك طرق متنوعة لإمكان تأثير البرنامج في المشاركين فيه، فإن أحد الإسهامات ذات القيمة للمقومات ينبغي إن تكون تحديد في أي مستوي كان للبرنامج تأثير فكرة في البرنامج علي أنه يحتمل إن يؤثر في الناس بثلاث طرق متنوعة علي الوجه التالي:

١- يمكن علي الأقل إن يجعل أعضاء من الجماعة المستهدفة مقتنعين بأن خدماته متاحة وكذلك المشاركين المنتظرين يمكنهم إن يعرفوا ببساطة ما يجري، وأن هناك جهد يعمل لمواجهة احتياجاتهم التعليمية، وفي بعض المواقف قد تكون هناك أهمية لإظهار إن الجماعات المستهدفة قد تم إعلامها بأن البرنامج متاح لهم، وهذا هو الحال بصفة خاصة مع البرنامج الذي تعتمد علي القيد الاختياري مثل برامج التعليم مدي الحياة وبرامج التعليم الطبي ضد الأمراض التناسلية أو البرامج بعيدة المدى للأطفال المعاقين أو من نوعيات خاصة وتقويم مثل تلك الأنواع من البرامج يتطلب المراجعة علي كيفية الإعلام عنها.

٢- البرنامج يمكنه إن يعطي معلومات مفيدة، وقد تكون تلك هي الحال عندما يكون العائد الأكثر قيمة للبرنامج هو نقل معلومات لجماعة ما، والتعلم بالطبع هدف رئيسي أكثر من مجرد تلقي المعلومات، وينبغي إن يتحول الاهتمام عن تقدير ما إذا كانت الآثار أقل طموحا قد حدثت وأن لم تكون قادرًا علي إظهار التأثير علي سلوك المفحوصين فإنه يمكنك علي الأقل إظهار إن البرنامج قد علمهم شيئا ما.

٣- البرنامج يمكن إن يؤثر بالفعل في تغيرات السلوك وأصعب التقويمات للقيام بها وهو ذلك الذي يبحث في تأثير البرنامج علي السلوك اليومي للأفراد وبينما يكون تغيير السلوك والاتجاهات علي رأس قائمة

أهداف الكثير من البرامج ولكي تحدد بالفعل ماذا كانت مثل تلك التغيرات قد حدثت يتطلب غالبًا مزيدًا من الجهد أكثر مما يستطيع المقوم إن يجمع وسوف تكون بالطبع مهتم علي الأقل بحفظ شرايط لتسجيلات صوتية عما إذا كان البرنامج ينجز بعضا من أهدافه الكبيرة، واعتبر نفسك قد تم تحذيرك علي أية حال باحتمال إن يظهر البرنامج تأثير سلوكي قوي قد يكون في حده الأدنى.

(ب) حاول إن تجمع معلومات متنوعة:

حاول إن تجد معلومات مفيدة أو جمع تشكيله من المعلومات تعطيك ميزة تقديم نظرة دقيقة للبرنامج وأيضا فرصة طيبة للعثور علي مؤشرات ذات مغزي لتأثير البرنامج، والي جانب تراكم قاعدة عريضة من المعلومات عن البرنامج فإنك قد تقرر القيام بدراسة حالات لكي تعطي لتصورك عن البرنامج عمق أكبر.

(ج) حاول إن تفكر في أساليب ماهرة وموثوق بها لاستكشافات إنجاز أغراض البرنامج:

من الطرق الجيدة للكشف عن المؤشرات الغير واضحة ولكنها هامة في نفس الوقت لتأثير البرنامج سواء المشاركين أثناء إجراء التقويم علي التغيرات التي رأوها تحدث.

جمع المعلومات التي تظهر إن البرنامج لم يحدث ضررًا علي الأقل:

عندما تقرر ماذا تقيس ضع في اعتبارك الاعتراضات الممكنة من المتشاركين أو من ناقدي البرنامج، ومن الاعتراضات الشائعة هي إن الوقت الذي اتفق في المشاركة في البرنامج كان من الأفضل اتفاقه في متابعة نشاط آخر فأنت مطالب بإظهار إن البرنامج لم يحدث عنه أي ضرر فعلي، وعلي سبيل المثال: فإن برامج الاتجاهات الموجهة نحو مهارات العلاقات الإنسانية

أو إدراك الناس لذواتهم يمكن إن يمضي بتعقل وأن يهيج العصبيين ومن ثم يجب عليك إن تهتم بالبحث عن تلك الآثار بنفسك.

هـ- قيس ما تعتقد إن أعضاء الجماعة المعنية يبحثون عنه حين يتسلمون تقريرك:

حاول إن تعرف الجماعة المعنية التي سوف تتسلم معلوماتك عن التقويم، أبحث عن أعظم ما يرغبون في معرفته، وهل هم علي سبيل المثال أكثر اهتماما بالتطبيق السليم للبرنامج أكثر من عائداته، تصور أعضاء الجماعة المعنية يقرأون أو يسمعون تقريرك، حاول إن تضع نفسك مكانهم وفكر في الأسئلة التي قد توجهها للمقوم إذا ما كنت مكانهم.

و- حاول إن تقيس الأشياء التي تعمل علي تقدم نمو النظرية التربوية:

غالبا يلعب ذلك الدور المقومون الذين يعملون في المواقع الأكاديمية، والنظريات التعليمية تتكون من نماذج العملية، أوصاف عن العلاقة بين أنشطة البرنامج أو عملياته وبين عائدات البرنامج.

ونموذج العملية يسمح بمثل هذا النوع من الوصف (البرامج التي تحتوي عوامل× (برامج، مدرسون، ودارسون متميزون) من المحتمل إن تنتج العائد A (الذي قد يكون اتجاه أو مهارة أو سلوك مثلاً، وتصميم التقويمات وفي إذهاننا تطوير تقرر اختبار نماذج العملية يقوم بوظيفة هامة: يزودنا بمعلومات يمكن استخدامها في النهاية لتخطيط وتطوير البرنامج.

والحالة الراهنة من المعرفة في مجال التعليم تجعل من الضروري إن البرامج يتم تقويمها Post hoc أي بعد إن يوضع أفضل ما يفكر فيه الفرد

لتكون برنامجا، وحتى المدى يمكن فيه تعريف نموذج العملية فإن الأفكار يمكن استبعادها من تصميم البرنامج التعليمي.

والمقوم الذي يستخدم مدخل نموذج العملية يطور في البداية شرح تفصيلي عن الكيفية التي يفترض إن يعمل البرنامج وفقا لها والمخططون لأي برنامج ثم التفكير فيه جيدًا سوف يمكنهم تقديم مثل هذا الشرح ثم يحدد المقوم بعد ذلك النقاط التي يمكن فيها جمع البيانات ليري ما إذا كان البرنامج قد طبعه في الحقيقة بالطريقة التي أعلن المخططون أنها هي التي يجب إتباعها وسوف تعكس هذه المعلومات ماذا كانت العوامل المفروض أنها سوف تعطي العائدات الجيدة موجودة بالفعل والمقوم يخبر عائدات البرنامج والإنجازات والاتجاهات ... الخ، وإذا ما استخدم تصميم جيد ربما مع جماعة ضابطة أو بيانات السلاسل الزمنية، فإن المقوم حينئذ يبني حالة قوية جدًا بحيث لا يكون للسمات الهامة التي تكون البرنامج علي الأقل في هذه الحالة مرتبطة بعائدات معينة.

مثال: خذ في الاعتبار مثال عن كيفية تطوير واختبار نموذج لعملية يحتمل صورته افتراض إن أحد مكونات برنامج تقوية في الرياضيات أحجز جانبا وحجرة تدرس فيها بمعونة الآباء المتطوعين للأطفال الذين لديهم مشكلات نوعية، وندفع اعتمادات البرنامج الإقامة والتأثيث والمواد الدراسية في تلك القائمة ويفترض إن حجرة مساعدات الآباء تسهم في هدف التقوية في الرياضيات، والمقوم الذي يأمل في القيام بالقياس بالتوافق مع الاختبار لهذا النموذج من نماذج العملية مازالت عامة تماما وغير ناضجة يقوم بمقابلة الجهاز الوظيفي للبرنامج، ويرغب في معرفة ما التي يعبروه ملامح مميزة هامة البرنامج أي مجموع المواد الدراسية والأنشطة التي سوف تتيح مزيد

من الإنجاز في الرياضيات عند الأطفال، وباستخدام المعلومات التي يقدمها مخططي البرنامج وجهازه الوظيفي فإنه يصنع الآتي:

نموذج للعملية أكثر نضجًا ولكنه مازال تجريبي ويتضمن نقاط للمراجعة يشار إليها بالأسئلة الآتية:

- الآباء سوف يعرفون عن وجود حجرة مساعدات الآباء (هل هذا صحيح)؟ ويعرفون أنهم سوف يرحب بهم هناك للعمل كمدرسين هل يشعر الآباء بهذه الطريقة؟
- الآباء سوف يقومون بزيارة الحجر (هل يمكنهم ذلك أم أنهم سيكونون في عملهم حين تفتح الحجرة؟ وكيف يمكن لكثير من الآباء إن يقوموا تلك الزيارات بالفعل)؟
- الآباء سوف يتلقون تعليمات عن كيفية مساعدة الأطفال (هل يقومون بذلك)؟ وهل هذه التعليمات فعاله؟ وهل يشعر الآباء في نهاية التعليمات أنهم مؤهلين بصورة جيدة للتدريس؟

وسيطبقون هذه التعليمات مع الأطفال الذين سوف يعلموهم، وهل هذا يطبق مع التعليمات وما مقدار الزمن الذي ينفق في التعليم؟ وما مقدار الزمن الذي ينفق في الأنشطة الأخرى.

هل يحسن هذا مهارات الرياضيات عند الأطفال (هل يساعد تدرس الآباء علي تدريس المهارات في الرياضيات عند الأطفال؟ وهل مساعدات الآباء تعطي ثباتا كافيا لتحدث تغييرًا؟

وكما يمكنك إن ترى فإن منطق العمليات المطلوبة أي سلسلة الأحداث التي تربط العلاج في الرياضيات بحجرة مساعدات الآباء بوحي مجموعة من المراجعات التي يمكن القيام بها لتري إذا ما كانت العملية تمعني وإذا لم يكن

الأمر كذلك فأين يكمن التجاوز أو الخلل وعمل المقوم التكويني يمكن تلخيصه في القيام بالتأكيد من إن البرنامج مازال في مجري التنفيذ وأن تنظر في المجالات التي تحتل فيه العملية النموذجية.

أما مهمة المقوم التجميعي فهي في الغالب شرح السندات وأن يصف كيف يبدو إن عملية النموذج تمضي، والتقويم التجميعي الذي يتركز علي نموذج العملية، وأيضًا يستخدم تصميم جيد بشكل دراسة بحثية وبالتالي قابل للنشر، وتكون نتائجه هامة بالنسبة للمجتمع التعليمي علي امتداد.

وأجب إن أؤكد إن البحث النفسي التربوي قد جعل من فعل الخير علم ومن الإحسان منهج ومن مشاكل الحياة المختلفة حصيلة التفكير العلمي.

البرنامج التقويمي:

هي عبارة عن مجموعة أدوات القياس والتقويم التربوية والنفسية الشاملة والمتنوعة والتي يطبقها مجموعة من الأخصائيين والنفسيين والاجتماعيين والمدرسين، وفق خطة مرسومة، يحقق حصول المؤسسة التربوية علي معلومات وبيانات ترتب وتنظيم بحيث يستطيع المسؤولون عن اتخاذ القرار إن يستخدمونها لتحقيق الصالح العام.

ويعني ذلك إن البرنامج التقويمي يشمل: أدوات قياس، وبيانات منظمة، وخطط للاختبار والتقويم ووسائل الاستفادة من هذه البيانات data ثم تفاعل اجتماعي وعلاقات بين هيئة التقويم وبين سائر أعضاء المؤسسة التربوية ولابد من إن نعتبر إن البرنامج التقويمي تكامل ومتعاون ومتناسق النظام التربوي كله.

خطواتـــــه:

١- علي القائم بمسئولية البرنامج تحديد أهداف العملية عامة بما يتحقق ومعايير المجتمع ثم الأهداف الخاصة بالمؤسسة التربوية، ولابد من التعاون والتفاهم التام مع سائر العاملين بالمؤسسة ومن المكان طبع دليل يستخدم كمفتاح لدراسة الأهداف.

٢- ثم تلي الخطوة الثانية وهي تحديد وسائل القياس المناسبة والتي تناسب الأهداف علي إن تتوافر في هذه المقاييس المعايير التي من خلالها استخدامه وتطبيقه علميًا.

٣- في حالة عدم توافر اختيارات أو مقاييس فعلي القائم علي تنفيذ البرنامج بالتعاون مع المتخصصين في مجال التقويم والقياس النفسي في وضع مقاييس مناسبة يتوافر فيها شروط الصدق والثبات بأنواعها.

٤- يمكن بعد ذلك النزول للميدان العملي ونطبق المقاييس المختلفة بعد إن يثبت استخدامها.

٥- التخطيط للمعلومات مما يسهل علي متخذي القرار التنفيذ العملي.

٦- التدريب الدوري لمن يقومون بإعطاء الاختبارات علي الأساليب الجديدة فالعلم في تقديم وازدهار مستمر.

ولابد من توافر سمات وخصائص لأي برنامج تقويمي حتى يؤدي الغرض من بناءه ومنها:

١- إن يتسم بشمول يتسع ليشمل الآراء والميول والاتجاهات والقيم والتفكير النافذ والتوافق الشخصي الاجتماعي.

٢- إن تتحول البيانات إلى صور إحصائية أو رسوم بيانية أو تقارير لغوية.

٣- لابد من النظرة التكاملية لجميع المعلومات وربطها بعضها الآخر.

٤- البرنامج الناجح يتميز بالاستمرار.

٥- إن يدرك أعضاء المؤسسة التربوية ما يمكن إن تقدمه هذه البرامج من خدمات.

البرنامج التقويمي يمثل أساس قوي للوصول لتحقيق الأهداف في ضوء الواقع العملي.

البحث التقويمي:

١- يعتبر منهج البحث التقويمي: خطوة متقدمة علي الطريق المستمر لتحقيق عملية علم الاجتماعي تنظيم الحقائق المستمدة من الواقع للوصول إلى معرفة مضبوطة عن الظواهر الاجتماعية، وتحقيق قدرة علم الاجتماع علي التنبؤ العلمي وذلك من خلال ما استحدثه منهج البحث التقويمي من أدوات للقياس ومن أساليب متطوره للبحث مستمدة مما وصلت إليه مناهج البحث في العلوم الرياضية والطبيعية والنفسية من تقدم.

٢- يعمل البحث التقويمي علي دعم العلاقات التبادلية التي تقوم علي التساند بين الأحداث الواقعية وبين النظرية في علم الاجتماع.

٣- يقتضي النظر إلى البحث التقويمي من منظور عريض يقوم علي الربط بينه وبين دراسات التغير الاجتماعي والتنمية الاجتماعية

باعتبارها من نوع من التغير الاجتماعي المقصود وذلك في إطار وظيفي متبادل.

٤- نظرًا للأهمية البالغة للبحث التقويمي فإن هناك اتجاه للمطالبة بالاعتراف به كنشاط علمي اجتماعي قائم بذاته أخذ في النمو السريع نظرًا للأهمية البالغة للبحث التقويمي فإن هناك اتجاه للمطالبة بالاعتراف به كنشاط علمي اجتماعي قائم بذاته أخذ في النمو السريع والاتساع لتقديم فاعلية برامج العمل الاجتماعي علي كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

ولهذا الفرع من المعرفة العلمية مشكلات المنهجية والفنية الخاصة والمستقلة عن مشكلات مناهج البحث الاجتماعي الأخرى وعلي سبيل المثال الحاجة الملحة إلى بناء دليل للفاعلية يعمل علي تجميع المؤشرات في المجالات المتعددة لأهداف البرامج المختلفة.

ويمكن الإشارة إلى إن الباحث العلمي هو كل من يستطيع إن يعطي دون من يفيد ويستفيد ويظل الباحث علي منهجه إلى يوم الميعاد.

دور التقويم في إعداد مواقف تعليمية تتناسب والفروق الفردية:

من الخصائص الضرورية لموقف التعلم البناء إن يكون سلوك المتعلم غرضيا وهادفا نحو اكتساب أنماط سلوكية متنوعة والمتفق عليها وتتماشي مع معايير المجتمع وهذه الخاصية ما يطلق عليها في العلوم النفسية حافظ اندماج الذات وهو وسيلة يحقق بها الفرد مكانه اجتماعية ومركز اجتماعي ويشبع احتياجاته المتنوعة سواء كانت بيولوجية أم اجتماعية نفسية ويشعر بأنه يحب ويحب.

وتعتمد هذه الخاصية علي قاعدة هامة أساسية وهي قاعدة الفروق الفردية وهناك آراء خاطئة تعتبر الفرق الدراسية مرحلة من مراحل التحصيل لها خصائصها الجامدة المحددة التي تنطبق علي جمع الأفراد المنتسبين لها حيث أنها تمثل عائق أمام جهود المؤسسة التربوية لمقابلة الاحتياجات بنجاح وسلام وحصر المعلم بتخصصه في فرقة دراسية بعينها إنما يعوقه عن نجاحه في التعامل مع التلاميذ الذين قد يشذ عن المستوي الافتراضي لهذه الفرقة، وأي تعليمات لجعل المقرر الدراسي لا يتصف بالمرونة وينبغي تنفيذه حرفيا حسب جدول جامد ثابت وعام علي جميع تلاميذ الفرقة الدراسية لا يضع في الاعتبار إن هؤلاء التلاميذ ليسوا جميعًا علي نفس الدرجة من القدرة علي أداء ما يطلب منهم بنجاح.

يرجع المربون أهمية قصوى علي مرحلتي رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية كونهما تقع عليهم مسئولية كبري لوجود الفروق الفردية بين التلاميذ، ولذلك يطالبون بأن تكون الفرقة الدراسية في هذه المراحل علي مستويات محددة يجب إن يصل إليها التلاميذ قبل انتقالهم إلى مرحلة أعلي، وبذلك يرتفع مستوي التعليم في البلاد كما تزداد دافعية التلاميذ لبذل أقي جهد وتتأكد الجدية في التعليم الابتدائي ومرحلة رياض الأطفال الذين يعدوا أهم مراحل السلم التعليمي بحيث تصبح هذه المراحل وظيفية في النمو التربوي العام.

ومن الوسائل الهامة لتحقيق قدر من التجانس بين التلاميذ لجوء المعلم إلى تطبيق قواعد التدريس الجيد وتبعا لهذه الوسيلة فإن المقرر الدراسي يحدد ما ينبغي إن نتعلمه في كل مادة وكل فرقة دراسية، وتكون محصلة الأمر إن يتعلم التلميذ ما نجده عادة في الكتب المدرسية مثل تهجي الكلمات، الأسماء،

الدول وعواصمها، المعلم الذي يؤمن بتلك الوسيلة ثم يتولى التدريس لفرقة معينة عددًا من السنوات فإنه غالبًا ما يصل بتلاميذه إلى مستوي النجاح المأمول.

وقد يتطرأ إلى أذهاننا تساؤلاً محيرا ويتلخص في إن المشكلة التي نحن بصددها تتعلق أساسا بأثر فترة التعلم علي الفروق الفردية؟

هل يصبح التلاميذ أكثر تشابا في قدرة معينة بعد فترة من التدريس؟

هل التدريس الجيد يزيد أو يقلل من التباين داخل جماعة الفصل؟

للإجابة علي هذا التساؤل من واقع البحوث الأمبريقية وخاصة انستازي يمكن استخلاص بعد الدروس المستفادة ومنها.

إذا اتسمت الأهداف بالبساطة والتحديد فإنه يمكن لأكبر عدد من التلاميذ الوصول إليها خلال فترة التعلم ويزداد التجانس، والعكس غالبًا صحيح تمامًا.

ويعني ذلك بأن الرأي القائل بأن التلاميذ يمكنهم إن يصبحوا أكثر تجانسا في حالة استخدامنا أساليب التدريس الجيد أنما يفترض محدودية الأهداف والبساطة في مقدار ما يتعلمه التلميذ أيضا.

وثمة حقيقة واقعية إن أخطر النتائج المترتبة علي تأكيد الأهداف المحدودة في التربية هو إن ما نتعلمه يكونا قليل القيمة، ضعيف الأثر، نحتفظ به إلا قليلاً، ولا ستخدم في تقويمها إلا الأسئلة التي تعتمد علي الذاكرة الصماء وهي أقل العمليات العقلية، وبعد فترة قصيرة ينسي التلميذ معظم ما عرفه ويسمي باكنجهام ذلك أعظم فاقد تربوي.

The greatest waste in education

ومنحنيات النسيان لغالبية المواد الدراسية في هذه الحالة تقترب من منحنيات نسيان المواد عديمة المعني ونستخلص إن معظم ما يتعلمه التلميذ

لأغراض الامتحان آخر العام بلا فائدة ... كان ما تعلمه كالعملاق الذي يقف علي قدمه من الورق؟

بينما تؤكد بحوث تايلر Tyler وورت T.E. Wart والتي يلخص كوك إن التعلم الذي يتضمن عمليات حل المشكلة وغيرها من العمليات العقلية العليا تكون إثارة أكثر استمرارية أي أنه إن تكون لم يعمل التعلم علي تمايز ولكامل الاستجابات القديمة والجديدة في نمط سلوكي منظم لا تكون لذلك التعلم قيمة أو استمرار.

وفي النهاية نؤكد إن حل مشكلة الفروق الفردية في مواقف التعلم بتحقيق تجانس التلاميذ في القدرة العامة في استخدام الطرق التربوية المقننة يتضمن سؤالاً أهم هو كيف تم التعلم؟ فإا سادته العمليات العقلية العليا وكانت اهداته أعم بحيث يعمل علي تحقيق نتائج أكثر استمرار بحيث يستثار التلاميذ أقصي جهدهم فإننا لا نحقق التجانس بل تتباين مجموعات التلاميذ تباينا كثيرًا.

*** ***

الفعالية والكفاءة في الإدارة

من إحدى تعريفات الإدارة أنها:

عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهــود الفرديــة والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام المــوارد المتاحــة بأ'لي درجة من الفاعلية والكفاءة.

ومن التعريف نجد إن مصطلح الفعالية والكفــاءة مرتبطــان بالإدارة، فكلما زادت الفاعلية والكفاءة كلمــا كانــت هنــاك إدارة ناجحة.

وتعرف الفاعلية بكل بساطة بالتالي:

أداء الأعمال الصحيحة: To Do Right Things

لذلك لابد لنا من معرفــة الأعمــال الصــحيحة وتحديــدها وتعريفها لنتمكن من أدائها.

وتعرف الكفاءة بأنها:

أداء الأعمال بطريقة صحيحة: To Do Things Right

لذلك فإن الفعالية والكفاءة هــي: أداء الأعمــال الصــحيحة بطريقة صحيحة.

وترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة. لذلك فـــإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضـــحة وأهــداف محـــددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من ســمات القيادة.

وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطــيط وتنظــيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة.

وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجــد كفـــاءة فـــإن الـــرؤي والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجــز ولكـــن بـــدون وضـــوح الأهداف.

*** ***

بعض المشكلات المنهجية

للاستخبارات الشخصية صعوبات ومشكلات خاصة بها، علاوة علي المشكلات العامة التي تواجه القياس السيكولوجي كله وسوف نعالج في الفصل الحالي والتالي أهم المشكلات المنهجية للاستخبارات.

١ – نقد الاستخبارات

نورد فيما يلي ما يثار ضد الاستخبارات من نقد وجوانب نقص أو مثالب.

(١) مشكلة التزييف:

من أهم عيوب الاستخبارات مشكلة التزييف[١]، أو ما يسميه "كائل" للتشويه الدافعي[٢] أي الخداع المتعمد من قبل المفحوص وتغييره الاستجابة علي الاستخبار وتزييفها نتيجة لدافع معين أو لحاجة في نفسه. والتزييف أنواع ثلاثة هي:

أ – التزييف إلى الأحسن: [٣]

ويحدث في حالات عدة منها فرز التلاميذ عند الدخول إلى مدرسة تشترط في تلاميذها شروطًا خاصة، أو عندما يود المفحوص تجنب تشخيص خطير، أو إن يكون المفحوص تلميذًا أو طالبا عند المجرب فيود الظهور أمامه بمظهر حسن، أو في حالات الاختيار المهني فكما لو كان لسان حاله يقول: إنه أفضل المتقدمين لشغل هذه المهنة. وحتي في التوجيه المهني فربما

---

(1) falsification .

(2) motivational distortion .

(3) faking good.

يكون المفحوص متهمًا بإقناع الفاحص أنه يجب إن يلتحق بمهن معينة بصرف النظر عن مدي لياقته لها. وقد تكون أحد دوافع هذا النوع من التزييف كذلك رغبة المريض في الخروج من المستشفي قبل تمام شفائه لأسباب قد يكون من بينها ضيقة بالمستشفي أو نظامها أو هيئة العلاج بها (ويشيع ذلك لدي المرضي الداخليين بمستشفيات الأمراض العقلية).

ب- التزييف إلى الأسوأ: [١]

وهو إن يظهر المفحوص نفسه في صورة أسوأ (أعراض أكثر) مما هو عليه في الواقع، كما في حالات النمارض[٢] والرغبة في الإعفاء من الخدمة العسكرية، أو عندما يود الشخص تغيير نوع العمل أو اعتزاله، أو عندما يختبر الأشخاص لدي محاكمتهم علي جريمة. وقد تكون المبالغة في الأعراض وسيلة لاستدرار العطف والانتباه، وقد يفضل المفحوص إن يجعل المجرب يعتقد إن متاعبه الدراسية سببها الاضطراب الانفعالي أكثر من رجوعها إلى كونه غبيا أو كسولا.

جـ- التزييف في العلاج النفسي:

وهو نوع من التزييف يربك تقوم العلاج النفسي، ويسميه "كرونباخ" "أثر أهلا- وداعًا"[٣]. فعند الدخول إلى العيادة فإن العميل يميل إلى إن يقدم أسوأ صورة عن نفسه. وقد لا يكون كاذبا تماما، ولكنه في الاستجابات الموجودة علي الحدود، فإنه يختار البدائل غير المستحبة، وربما يكون ذلك تخطيطا محسوبا كي يجعل المعالج يتناول مشكلاته بطريقة جدية، وحتي يتاح له العلاج أو قد يكون علامة علي وعي مرتفع بالأعراض.

---

(1) faking bad.
(2) malingering.
(3) "hello- good by effect".

وغالبًا ما يلاحظ عكس هذا الأثر تماما عندما يخرج العميل بعد العلاج، وعندها يكون وصف الذات طليًا، وكما لو كان لسان حاله يقول: "شكرًا يا دكتور" فإنني أشعر بأنني علي ما يرام". وقد يتضمن ذلك خداعا للنفس ليثبت إن التضحية بالوقت والمال والخصوصية لم يكن كله سفهًا. وأحد دوافع التزييف إلى الأحسن في المواقف العلاجية – كما يفترض "هاتاواي" – رغبة العميل في إن يكافئ المعالج بأن يجعله يري: طم هي جليلة تلك المساعدة التي منحها إياه"

ورغم إن حدوث التزييف لا يحتاج إلى برهان أو دليل، إلا إن بعض التجارب أجريت لتوضيحه، فتذكر "أستاذي" أنه يمكن توضيحه بوجه عام بأن يطلب من مجموعات مختلفة في فصل دراسي إن تتخذ أدورًا محددة، فمثلا يوجه قسم من الفصل إلى إن يجيب كل سؤال كما يمكن إن يجاب عليه بوساطة طالب جامعة سعيد ومتوافق، بينما بخير قسم أخر من الفصل إن يستجيبوا بطريقة شخص سئ التوافق بدرجة شديدة، في حين تعطي تعليمات للمستجيبين من القسم الأخير إن يجيبوا علي البنود بصدق بالرجوع إلى سلوكهم هم أنفسهم وقد تأخذ الدراسة شكلا أخر كأن يقدم الاستخبار لنفس الأشخاص مرتين المرة الأولي تعطي لهم تعليمات بأن يقلدوا بطريقة محددة مجموعة معينة، والثانية تكون استجاباتهم بالطريقة المألوفة. وتبين نتائج مثل هذه الدراسات بوضوح، السهولة التي يمكن إن يتم بها حدوث الانطباع المرغوب لمثل هذه الاستخبارات عن عمد.

ومن الشيق إن نشير إن تقليدًا معينًا يمكن إن يتم بنجاح أيضًا لأهداف مهنية معينة، ففي إحدى الدراسات التي قام بها "وبزمان Weaman" عام ١٥ قورنت استجابات نفس المجموعة من الطلاب – لأحد الاستخبارات– في

حالتين من حالات التطبيق يفصلهما أسبوع، وأعطيت التعليمات للمفحوصين في القياس الأول إن يجيبوا كما لو كانوا متقدمين لشغل وظيفة بائع في مؤسسة صناعية كبري، وأن يستجيبوا بطريقة تهدف إلى زيادة فرص الاستخدام لديهم. وفي القياس الثاني أعطيت نفس التعليمات ولكن وظيفة البائع استبدلت بوظيفة أمين مكتبة، وعندما صححت الاستجابات علي سمة "الثقة بالنفس" وجد فرق واضح في توزيع الدرجات بين التطبيقين، فكانت الدرجات المقلدة للبائع أعلي بكثير من الدرجات المقابلة في وظيفة أمين مكتبة(*).

وقد أثبت "جرين Green" نفس الأمر كذلك بدراسة عن تزييف الاستجابات علي الاستخبارات لدي طالبي الوظائف، حيث قورنت الدرجات التي حصل عليها مجموعة من طالبي الوظائف، مع درجات مجموعة مقارنة من شاغلي الوظائف الذين تم اختيارهم لأغراض البحث فقط، وفي ظل هذه الظروف الدافعية المتعارضة وجد إن درجات المجموعتين مختلفة في الاتجاه المتوقع.

ومن الدراسات التي يوردها "كرونباخ" (Cronbach, 1960, p. 447) دراسة عن العمال الصناعيين، فيذكر أنهم عندما يمثلون استخبارًا واحدًا من الصحة في ظل اثنين من الظروف فإن النتائج تكون مختلفة جدًا، كأن يحول أحد الاستخبارين إلى القسم الصحي بالشركة كتمهيد لفحص طبي مصمم لتحسين صحة العمال، بينما الاستخبار الآخر سوف يرسل مباشرة إلى فريق للأبحاث في إحدى الجامعات، فوجد إن العمال يذكرون أعراضا أكثر بكثير في الاستخبار الأخير الذي يهدف إلى البحث العلمي عن نفس الاستخبار في

(*) تعكس هذه النتيجة – بطبيعة الحال– مجرد اتجاه أو وجهة نظر المستجيبين نحو هاتين المهنتين ليس إلا.

الظرف الأول، علي الرغم من إن التقرير الأمين لطبيب الشركة يمكن إن يؤدي إلى المساعدة الطبية بالنسبة لهم!

وترجع مشكلة التزييف هذه بأنواعه الثلاثة– من ناحية بنية الاستخبار ذاته– إلى شفافية الأسئلة، وأن هذه الاستخبارات اختبارات حساسة للمواقف والدافعية، إذ يمكن للمفحوص إن يخمن المقصود منها، ويمكنه كذلك إن يتوقع كيف ستفسر استجاباته، ومن هنا فإنها تعتمد علي مدي أمانته ونوع دوافعه، ويظهر التزييف بصورة أوضح في المواقف التطبيقية العملية أكثر من البحوث العلمية، ولذا فهو أمر خطير في الأولي.

(٢) تأثير الجاذبية الاجتماعية للبنود في الاستجابة:

وهو ما يسمي بالتأثير الواجهي[(١)] أي إن المفحوص يميل إلى تقديم نفسه (من خلال إجابته علي بنود الاستخبار) في صورة مقبولة اجتماعيًا فإن بنودًا مثل:

- أقول الصدق دائمًا.
- يرغب كثيرون في مصاحبتي.

نجد إن الاستجابة لكليهما "بنعم"، أكثر احتمالا وتوقعًا نظرًا لجاذبيتهما الاجتماعية وما يرثهما أو تمشيهما مع القبول الاجتماعي العام، فقد لوحظ إن عددًا من الأشخاص يجيبون علي الأسئلة، ليس علي أساس ما يعرفونه عن أنفسهم بل كما يودون إن يظنوا أنهم عليه، أو كما يرغبون في إن يظنه الناس عنهم.

وعلي الرغم من العبارات التمهيدية التي تشجع المفحوص علي الأمانة والدقة، فإن معظم بنود الاستخبارات لها إجابة واحدة يمكن اعتبارها جذابة أو

---

(1) façade effect.

مقبولة اجتماعية من الآخرين. وهذه "الوجهة" للاستجابة مرتبطة أكثر بالتزييف إلى الأحسن وهي نوع من أساليب الاستجابة سنفصله فيما بعد.

(٣) أساليب الاستجابة:

الجاذبية الاجتماعية للبنود نوع من أساليب الاستجابة. وتوجد للأخيرة أنواع كثيرة سنفصلها فيما بعد، ومنها مثلاً أنه رغم تساوي ظروف أخرى أهمها درجة السمات فإن بعض المفحوصين يميلون إلى إن يجيبوا "بنعم" علي عدد أكبر من البنود، بينما يميل البعض الآخر إلى قول "لا" في حين تميل مجموعة ثالثة إلى اختيار فئة "غير متأكد"، وكل ذلك بصرف النظر عن محتوي البنود، في حين إن المحتوي هو بيت القصيد في استخبارات الشخصية التقليدية حتى الوقت الحاضر.

وتعد أساليب الاستجابة إذا ما استخدمت بتكرار كبير من قبل المفحوصين عاملا من عوامل الخطأ في تباين الاختبار، بينما يجب إن يعزي أكبر قدر من التباين الذي يقيسه الاستخبار إلى الاختلافات الحقيقية في السمة موضع القياس وليس في شكل الاستجابة أو الأسلوب الغلاب لدي المفحوص.

(٤) تأثير تغير صياغة البنود:

يجيب كثير من المفحوصين "لا" علي البند الذي تعبر صياغته اللفظية من سمات غير سارة مثل: "كثيرًا ما أصاب بالأرق"، أما إذا أعيدت صياغة البند نفسه بصورة عكسية مثل: "لا أصاب بالأرق أبدًا"، فإن نسبة من يجيبون بـــ "نعم" تكون أقل، بينما يجب إن تتساوي نسبة من يجيبون بـــ "لا" في الصياغة الأولي بـــ "نعم" في الصياغة الثانية نظرًا لأن مضمون البند واحد ولكن اتجاه صياغته هي التي تغيرت. ويتضح ذلك من المثال الافتراضي الآتي:

صيغة البند	النسبة المئوية للإجابة المفترضة	
	نعم	لا
أ – كثيرًا ما أصاب بالأرق	٣٠%	٧٠%
ب- لا أصاب بالأرق علي الإطلاق	٧٠%	٣٠%

فإذا أجاب (٣٠%) من المفحوصين مثلا علي البند الأول بـــ "نعم"، فإنه يجب إن يجيب (٧٠%) من هؤلاء المفحوصين أنفسهم علي البند الثاني بـــ "نعم" أيضا، نظرًا لأن البند الثاني مقلوب الأول. ولكن لوحظ إن النسبة لا توزع كذلك، فاحتمالات "لا" في البند الأول (غير السار) أكبر، بينما احتمالات "نعم" في البند الثاني أقل نسبيًا.

ويذكر "فيرنون" (Vernon, 1963) أنه يفترض – نتيجة لذلك – إن معظم الفحوصين لديهم استجابات أو ردود أفعال دفاعية[1]، وأن استخبارات الشخصية تكشف عامة عن ثبات الاستجابة أو اتساقها بدرجة مرتفعة جدًا، ويغلب إن يحدث ذلك نتيجة لهذا الاتجاه الشامل، أكثر من كون المفحوصين متسقون في الحقيقة في سلوكهم العصابي أو الانطوائي أو غير ذلك من أنواع السلوك.

(٥) مشكلات الثبات والصدق:

يؤدي ما ذكرناه في الفقرات الأربع السابقة بالإضافة إلى عديد من المتغيرات المتدخلة في الاستجابة إلى انخفاض ثبات وصدق الاستخبارات والثبات والصدق اثنان من المشاكل السيكومترية الهامة التي تشترك فيها الاستخبارات مع بقية طرق قياس الشخصية خاصة، وكل القياس عامة.

(1) defensive.

(٦) نقص استبصار المفحوص ومعرفته بنفسه:

يذكر "رونزفايبج" (Rosenzweig, 1949) إن هذه الطرق تستمد ضعفها من الافتراض الضمني الخاطئ من إن الشخص يعرف نفسه، وأن لديه استبصار[١] بها وأنه يرحب بقول الحقائق عن نفسه ويفسر ذلك ارتفاع ثبات معظم الاستخبارات وانخفاض صدقها.

(٧) تنوع العوامل التي تؤثر في استجابة المفحوص:

يعدد "فيرنون" (Vernon, 1953) هذه العوامل كما يلي:

أ – الاتجاه نحو الاختبار وموقف القياس ككل.

ب– مدي ترحيب المفحوص بالتعاون.

جـ– المقاومة اللاشعورية.

د – عدم معرفة الإنسان بنفسه تماما، فقد تكون الاستجابة تبريرًا أو خداعا للذات.

هـ– عامل الإيحاء: فقد توحي الأسئلة للمفحوص إن يقبل خبرات علي أنها خبراته، بينما هي لم تحدث له أبدا في الحقيقة، إذ يضخم القابلون للايحاء أرجاعهم.

و– ونضيف إلى هذه العومل ذكاء المفحوص ومدي فهمه للأسئلة ومستوي تعليمه.

(٨) تأثير عامل التعليم الراقي:

يظهر عامل آخر برفع درجات من تلقوا تعليما عاليا ومن يتجهون بفكرهم نحو الدراسة الأكاديمية، فمن الحقائق الواضحة إن طلاب الجامعة وأصحاب المهن العليا يحصلون علي متوسطات أعلي بكثير في درجات لا

---

(1) Insight.

عصابية والانطواء أكثر مما يحصل عليه غير المثقفين، وليس من غير الشائع إن نجدهم يعانون من عدم الاستقرار كالمرضي العصابين والذهانيين (ويوجد ميل بسيط أيضًا لدي التلاميذ الممتازين لأن يكونوا أكثر انطواء وعصابية، رغم إن الدليل علي هذه النقطة متناقض إلى حد ما)

لذلك فمن المتصور إن يكون مثل هؤلاء الأشخاص أكثر عصابية بالمقارنة بالطبقات الأقل تعليما، ولكن من المحتمل أيضا إن يكون لديهم ميل أكبر إلى تحليل أنفسهم، وأكثر تعودًا علي وضع خبراتهم الانفعالية في صور لفظية، وأن يكونوا أكثر ترحيبا- بالنسبة لأنفسهم وبالنسبة للمجرب- بأن يعترفوا بحيازة الأعراض التي يصفها الاختبار، لذلك فإن الإنساق المرتفع والتداخل بين الاستخبارات كاختبارات يحتمل إن يفسر علي أساس عدد من العوامل الخاصة بالاتجاه نحو العشرية، لذلك فإن الدرجات المرتفعة ليست بالضرورة هي الأكثر عصابية وانطواء وخضوعًا ونقصًا في الثقة ولا عدم استقرار ومشاعر نقص، فربما تكون هي الأكثر "تفلسفًا وتحذلقًا" وتأملا ذاتيا أو الأكثر قابلية للايحاء أو الأكثر ترحيبا بالتعاون مع المجرب (Ibid, p. 139)

(٩) تأثير الحالة المزاجية الراهنة والخبرات الحديثة:

قد يجيب شخص بأن لديه شعورًا مقيما بالتعب إن لم قد نال حظه من النوم في الليلة السابقة لإجراء الاستخبار، أو يذكر أحدهم أنه سئ الحظ، لا لأنه مقتنع بأنه سئ الحظ، بل لأنه كان ضحية حادثة وقعت له منذ عهد قريب.

(١٠) تأثير كتابة المفحوص لأسمه علي الاستخبار الخاص به:

تتغير استجابة المفحوص الواحد إذا ما قدم له الاستخبار في حالتين: أولهما إذا ما طلب منه كتابه اسمه علي الاستخبار الخاص به، وثانيهما حالة

عدم كتابة اسمه فقد بينت عدة دراسات إن المفحوص في الحالة الأخيرة يميل إلى إن يقر بوجود عدد أكبر من الأعراض الآلة علي سوء التوافق أو السمات غير المقبولة، أكثر من حالة كتابة اسمه. والتفسير واضح ويذكرنا يقول "أوسكار وايلد O. Wilde" البليغ. "ليس الإنسان نفسه، عندما يتكلم عن نفسه أعطه قناعا. فسوق يتعلق بالحقيقة"

(١١) مشكلة التطوع:

إذا طلب من فصل دراسي إن يتطوع طلبته للإجابة علي استخبار ما، وأن يكون أمام كل فرد منهم حرية الاختيار بين التطوع أو عدمه، فقد لوحظ إن لمجموعة المتطوعين خصائص شخصية معينة تميزهم عن غير المتطوعين، مما يؤثر في نتائج الدراسات التي تستخدم عينات من المتطوعين وهي شائعة الاستخدام في بحوث الشخصية.

(١٢) مشكلة التدخل في الخصوصية:

يعتبر بعض المفكرين قياس الشخصية عملا غير أخلاقي خاصة عندما يتم في حالة عدم موافقة والديهم. وتوجد مشكلة أخلاقية قريبة من ذلك عندما يضطر الشخص إلى الاستجابة علي الاستخبار ضد رغبته، لا لشئ إلا لأنه لا يملك لذلك بديلا كما في مواقف الاختيار المهني.

(١٣) عدم الدقة في التقنين:

لا تتوفر عن معظم الاستخبارات بيانات معيارية أو تقنين[1] بالنسبة لواحد أو أكثر من المتغيرات الآتية: السن، الجنس، الطبقة الاجتماعية، الذكاء، التعليم، العنصر، الموطن... وكلها متغيرات تؤثر في الاستجابة كما بين "جنثر" (Gynther & Gynther, 1976) ويرتبط بذلك نقد "مولار"

---

(1) standardization .

(Maller, 1944) إذ يذكر إن معظم الاستخبارات قد قننت علي طلاب جامعيين وهم مجموعة مختارة وهيئة متحيزة، ولذلك فلا يجب إن تستخدم خارج حجرة الدراسة أو علي مجموعات عمرية أخرى.

(١٤) اختلاف ظروف التطبيق عن ظروف التقنين:

تعتمد نتائج الاستخبار علي الظروف التي أ'طي فيها وأهمها هنا ما يختص بالمفحوص، ونظرًا للعوامل العديدة التي تؤثر فيه عند الإجابة فمن النادر إن يمكن مقارنة الظروف التي يجيب فيها المفحوص، بالظروف السائدة خلال عملية التقنين (Loc. Cit.).

(١٥) مشكلة صيغ الإجابة:

توجه الاعتراضات نحو التحديد المتصلب لاستجابات المفحوص إلى "نعم، لا". وفي الحقيقة فإن ذلك يقلق كثيرًا من المفحوصين المتعلمين، حيث إن ردود أفعالهم الطبيعية للأسئلة تخطف دون حدود، فقد أجري "أيسنبيرج Eisenberg" دراسة استبطانية لما يقصده مختلف المفحوصين عندما يختارون استجابة معينة لسؤال واحد، وبين وجود اختلافات واسعة، ولكن ذلك أمر قليل الخطورة أكثر مما يبدو منه، حيث إن الاختلافات في التفسير ستميل إلى إن تكون عشوائية، وإلي إن نلغي بعضها البعض عندما ينظر إلى الدرجات الكلية. ولكن ذلك أمر خطير عندما تأخذ الاختلافات نفس الاتجاه (Vernon, 1953).

ومن ناحية أخرى توجد صيغة الإجابة ذات الاختيار المتعدد، وهي الصيغة التي تستخدم أكثر من احتمالين، وتستخدم ألفاظا مثل: "عادة – غالبًا – متكرر– أحيانًا– نادرًا– جدًا" وقد نقدت هذه الصيغة أيضا كما يذكر "كرونباخ" (Cronbach, 1960) من ناحية تفسير المفحوصين لكل منها، فقد

تعني مثلا "عادة" ١٠٠% من الحالات لدي شخص، بينما قد نعني بالنسبة لآخر ٦٠% مثلا وهكذا. وقد بين " سيمون Simpson" كما يذكر "جنثر" (Gynther & Gynther, 1976) إن احتمالات الإجابة تفسر بطريقة مختلفة جدا من قبل مختلف الأشخاص، فمثلا قال ٢٥% من المفحوصين أنهم استخدموا كلمة "عادة" لتشير إلى أنواع السلوك الذي يحدث لهم بنسبة ٩% علي الأقل، بينما ذكر ٢٥% آخرين إن "عادة" بالنسبة لهم تتضمن تكرارًا للحدوث بنسبة أقل من ٧٥%.

(١٦) التفسير الذاتي ونقص المعني النسبي لكثير من الأسئلة:

انظر مثلا إلى السؤال: "هل تتكرر إصابتك بالصداع؟" فإلي أي درجة يعتبر الصداع شديدًا حتى يعد صداعا؟ وإلي أي حد يتكرر حتى يعد متكررًا؟ وما هو متوسط عدد "حالات الصداع" لدي الشخص في المجتمع؟ وكم هي شديدة هذه الحالات من الصداع؟ فمن الواضح إن الإجابة تتضمن درجة كبيرة من الذاتية في التفسير، فإذا ما وجد تماما نفس العدد والشدة بالنسبة للصداع، فإن شخصًا يمكن إن يجيب علي هذا السؤال "بنعم"، بينما يمكن إن يقول آخر "لا"، ومن الواضح أ، هذه الدرجة المتزايدة من الذاتية يصعب إلغاؤها (Eysenck, 1964). ويذكر "واطسون" دراسة قام بها "بنتون Benton" حيث أجري مقابلة المفحوصين بعد إتمامهم الإجابة علي الاستخبار، فوجدت مفارقات كبيرة في فهمهم للأسئلة، ويعلق "واطسون" علي ذلك بأن معظم استخبارات الشخصية في نظره قد أثبتت أنها أدوات علمية غير ناجحة (Watson, 1959, p. 11).

١٧- اتجاه المفحوص نحو الاختبار:

يعالج "فيرنون" هذا الموضوع معالجة مستفيضة إذ يقول يتوقع "ساراسون Sarason" إن تكون القيمة التنبؤية لاختبارات الشخصية (وكذلك القدرات) مخيبة للآمال، لأننا قد أهملنا العديد من العوامل التي تؤثر في المفحوص، علاوة علي المضمون الفعلي للاختبار وطبيعة التعليمات وفكرة المفحوص عن الهدف من الاختبار ووقت التطبيق من اليوم وشخصية الفاحص وما استفادة من مواقف الاختبار السابقة وغير ذلك.

١٨- أثر بيرنام(١)

لماذا يشتري كثير من الناس كتب علي التنجيم(٢) ويقرأون يوميا ما يكتب في عديد من الصحف من "كشف الطالع"(٣)؟ وعلي الرغم من أنه لم يتوفر الدليل علي إن لحظة الميلاد تحدد الشخصية، فإن التنبؤات الت تعتمد علي التنجيم تقبل كحقائق من البعض وكاحتمالات مرجحة من البعض الآخر، ولكن ما هي التنبؤات التي تدعم سلوك الأفراد الذين يقرأون طوالعهم؟

وقد كان "فورار Forar" عام ٩٤٩، واحدًا من أوائل علماء النفس الذين فحصوا هذه المشكلة فحصا عمليا، وقد لوحظ أنه يوجد في العبارات التي تخير بالطابع عنصر واحد مشترك، وهو أنها تصدق افتراضيا علي أي شخص، ومن ثم فإنها تعطي انطباعا خادعا بأنها دقيقة إذا ما طبقت علي حالة فردية.

وكان "باترسون Patterson" أول من استخدم مصطلح "أثر بيرنام" عام

---

(1) Barnum effect.

(2) astrology.

(3) horoscopes.

١٩٥١ للإشارة إلى هذه الظاهرة، ويرجع الفضل إلى "هيل Meehl" عام ١٩٥٦ في أنه جذب هذه المشكلة إلى دائرة اهتمام علماء النفس بوجه عام. ويقترح "ميل" إن يساعدنا هذا المصطلح علي إن نوصم تلك الإجراءات الإكلينيكية ذات النجاح الزائف، حيث يتم وصف المريض – بوساطة الاختبارات – بأوصاف تروق في أغلبها أو كلها لذلك المريض بتأثير من تفاهتها.

وقد برهن عديد من الباحثين علي إن كثيرًا من الأشخاص يميلون – بوجه عام – إلى إن يقدروا الأوصاف العامة علي أنها رسم دقيق لشخصياتهم هم.

ويحذر بعض الباحثين في هذا المجال من حساب صدق الاختبار عن طريق معيار "تقبل القائم باستخدام الاختبار" له، حيث إن مستخدمي الاختبار يبدون علي أنهم أكثر تأثرًا بالعبارات التي صيغت بطريقة رشيقة أو أنيقة (أو علي أساس تأثير بيرنام)، أكثر مما يتأثرون بالعبارات ذات الصدق الخارجي المؤكد.

وقد أجريت دراسة أحدث عام ١٩٧٢، أخير الفاحص فيها المفحوصين بأن "التفسير العام للشخصية سيكون من أجلك أنت"، ووجد إن النتائج أدق لدي هؤلاء المفحوصين، من مفحوصين قيل لهم إن "التفسير سيكون من أجل الناس عامة"

وبرهنت الدراسات علي "آثر بيرنام" كيف يقبل الناس بسرعة التقارير التي تعتمد علي الاختبارات النفسية والقوائم، كالتي يقدمها المختصون بالتنجيم، ومع ذلك فإن الخطر ليس محصورا في المفحوصين، فإن واضعي برامج التفسير قد ينجحون تماما عن طرق استخدام جمل وعبارات "بيرنام"

ليس غير. ويجب إن ينظر إلى ذلك علي أنه شرط (أو فخ) خطير يمكن الوقوع فيه، فإن التنبؤ يحتاج إلى إن يكون شئ ما أكثر من مجرد كونه دقيقا، إذ يمكن إن يكون الواحد منا دقيقًا في كل الأحوال تقريبًا، إذا ما قلنا – مثلا– إن المريض في المجال السيكياتري لديه مشاعر قلق (Gynther & Gynther, 1976, p-p. 258: 61)

(١٩) مشاكل استخدامها في مجال الطب النفسي:

يذكر "كندل" (Kendell, 1975) إن المرضي في حالة التهيج[١] أو المتخلفين[٢] وغير القادرين علي التركيز والمضطرين بدرجة سيئة في إن جانب يمكن إن يعطوا إجابات مضلله تماما، فمن السهل– نسبيًا إنكار الأعراض، ولا يوجد أي ضمان لأن يفهم مختلف المرضي نفس الكلمات مثل: قلق ومكتئب وعدواني وغيرها، ولهذه الأسباب فإن الاستخبارات غير ملائمة عادة في تلك المواقف التي يعد فيها من الضروري إن تحدد بدقة وجود أو عدم وجود أعراض معينة لدي مريض بالذات.

آراء بعض النقاد:

أولاً: نقد "اليس Ellis":

يذكر إن قيمة الاستخبارات أمر مشكوك فيه في التمييز بين مجموعات الأفراد المتوافقين وغير المتوافقين، وأن قيمتها ذات درجة منخفضة جدا في تشخيص توافق الأفراد أو في تقدير سمات الشخصية ولكن "إليس و كونراد" يذكران إن استخدام الاستخبارات في المجال العسكري يؤدي إلى نتائج أفضل وتعد جديرة بالاهتمام، وعلي العكس من ذلك فإن استخدامها في مجال الحياة

---

(1) agitation .

(2) retarded .

المدنية قد أثبت بوجه عام أنه مخيب للآمال.

ثانيًا: نقد "كاتل":

علي الرغم من إن "كانل" من بين مستخدمي الاستخبارات كطرق القياس الشخصية، إلا أنه ينقدها بقوله: إن الاستخبارات تعني بالنسبة للمفحوص فعلا من أفعال الاستبطان[1] أو الاسترجاع[2]، بينما تعني – بالنسبة للمتخصص في القياس النفسي – فعلا يصنف علي أنه إظهار للذات أو تقدير (كي) لها، والاستخبارات كملاحظة حقيقية للسلوك تعد محل شك لأنها:

أ – الفرد لا يعرف نفسه

ب– إن يكون دائما ذا إجابة أمينة حتى لو أراد ذلك

جـــ– المتوسط والانحراف المعياري للمقاييس مختلف بالنسبة لكل شخص

د – عدم إمكان حساب معامل ثبات بطريقة مقارنة التقديرات لاثنين من الملاحظين، لأنه يوجد ملاحظ واحد من هذا النوع وهو المستبطن.

والنقطة (ب) أعلاه هي التشويه الدافعي، وليست المشكلة في حدوثه، ولكن في حدوثه بأنواع ودرجات سريعة التغير في المواقف المختلفة.

ثالثًا: نقد "جلبرت":

يذكر "جلبرت" في سلسلة من المقالات إن الأزمة الراهنة للاستخبارات تتميز في جانب منها بالتنديد بالتدخل في خصوصيات الأفراد، وفي الجانب الآخر بالتنبيه إلى إن المفحوصين يميلون إلى الإجابة علي الأسئلة في الاتجاه

---

(1) introspection .

(2) recall.

الأناني والجذاب اجتماعيا (Gilbert, 1960). وتعد الاستخبارات في نظره اختبارات غير ملائمة من أساسها، فهي لا تذبه إلى أبعد من تركيب للذات علي المستوي الشعوري، ولذلك فهي لا تكشف إلا عن استجابة مصاغة في ألفاظ فحسب (Gilbert, 1967).

٢- بعض ردود علي النقد

إن الحقيقة التي تحتاج إلى إثبات في مجال قياس الشخصية بالاستخبارات هي أنه رغم النقد الشديد والمتعدد لها من قبل كثير من علماء النفس، إلا إن كثيرًا منهم ما يزال يواصل استخدامها، ويرجع هذا التناقض غالبا إلى كونها وسيلة هامة لدراسة الشخصية، ولكنها – كعظم طرق قياس الشخصية – تعاني من جوانب نقص، ولذلك لاقت هذا النقد، ولكن للنقد حدودًا وردودًا نلخصها في النقاط التالية، والتي نرد بها – بالترتيب غالبا- علي جوانب النقد السابقة.

(١) من الواضح إن مشكلة التزييف أخطر المشاكل، ولكن لها بعض أنواع من العلاج سنعرضه في الفصل الثامن.

(٢) يجب إن لا تستخدم الاستخبارات في مواقف القياس التي تكون فيها احتمالات حدوث التزييف ودوافعه مؤكده كالاختبار المهني.

(٣) ليس التزييف خاصا بالاستخبارات وحدها، فالاختبارات الإسقاطيه – مثلا – ليست محصنة تماما ضد التزييف، فقد أجريت دراسات كشفت عن إمكان تزييفها، إلا إنها أقل قابلية للتزييف من الاستخبارات. (Anastasi, 1961)

(٤) إن معرفتنا بتأثير صياغة البنود في الاستجابة هي أول الطريق

لتوحيد فهم المفحوصين لهذه البنود، ومن الضروري علي مؤلف الاستخبار إن يحكم صياغة البنود حتى يكون فهم المفحوصين لها واحدا. وقد بحث "كامبل" وزملاؤه تأثير إتجاه الصياغة [١] (أو تركيب العبارات) في مقاييس الشخصية والاتجاهات علي العلاقة بين المقاييس، وأثبتوا وجود مثل هذا التأثير في كل الدراسات التي قاموا بفحصها ومن بينها الدراسات علي قائمة منيسونا متعددة الأوجه. ويعد هذا التأثير صغيرا بالنسبة لبعض المتغيرات وأكبر بالنسبة للبعض الآخر. ولكن ما يهمنا من دراسة "كامبل" وزملائه ما يخلصون إليه في قولهم: "مع كل ذلك فمن النادر إن يزداد حجم عامل إتجاه الصياغة علي العوامل الخاصة بالسمات" (Campbell, et al., 1967, p. 293)

(٥) السلوك الذي تروم الاستخبارات قياسه قابل للتغير وغير ثابت بدرجة تفوق كثيرا اختبارات الجوانب المعرفية (الذكاء)، لذا فمن المتوقع إن تنخفض معاملات ثبات وصدق الاستخبارات بالمقارنة باختبارات الذكاء.

(٦) يمكن استخدام الطرق الإحصائية العاملية في تأليف الاستخبارات بهدف رفع معاملات الثبات والصدق.

(٧) حقيقة كون المثقفين والمتعلمين تعليما عاليا وطلاب الجامعة وأصحاب المهن العليا يحصلون علي متوسط درجات أعلي في

---

(1) direction of wording

العصابية والانطواء وغيرها من السمات غير المرغوبة، بالمقارنة بغير المثقفين، يجب إن توضع في الحسبان عند تفسير النتائج، بل يجب- منذ البداية- إن تستخرج معايير خاصة تبعًا للتعليم والمهنة.

(٨) لا نؤثر الحالة المزاجية الراهنة والخبرات الحديثة هذا التأثير الذي يبالغ فيه بعض النقاد، ففي تجربة قام بها "جونسون" عن تأثير الحالة (نعم- لا)، إن الإجابة بأحد الفئتين ليست أمرا مطلقا. بمعني إن "نعم" لا تعني حدوث العرض مثلا في ١٠٠% من الحالات، بل علي أساس نسبي، أي في حدود إيهما أكثر تكرارا وتواترًا لدي الشخص: نعم أم لا؟

(٩) إن معرفة وعزل العوامل التي تؤثر في اتجاه المفحوص نحو الاختبار هي البداية والمدخل للتحكم في هذه العوامل.

(١٠) من الغريب إن تنقد الاستخبارات من قبل الأطباء النفسيين الذين يتناسون الثبات المنخفض جدا للتشخيص السيكياتري كما أثبتته دراسات يفوق عددها الحصر في الحقيقة.

(١١) لابد من النظر إلى عيوب الاستخبارات في ضوء عيوب بقية طرق قياس الشخصية: الذاتية والأثر الهالي في المقابلة والمشكلات السيكومترية الصعبة جدا للطرق الإسقاطية والتي لا تقارن إطلاقا بعيوب الاستخبارات، والثبات المنخفض إلى حد ما ومشكلة التطبيق الفردي (فقط) والمستهلك للوقف في الاختبارات الموضوعية الأدائية، والانخفاض الشديد لثبات ما بين المقدرين

في التشخيص السيكياتري. وفي الحقيقة فإن قياس الشخصية بكل هذه الطرق ما يزال يواجه صعوبات جمة، فضلا عن المشكلات العامة للقياس النفسي.

ونعالج في الفقرات التالية بالتفصيل بعض مشكلات الاستخبارات.

□□□ □□□

برنامج T.O.T
المحتوى التدريبي



- تحليل الاحتياج التدريبي
- تحديد الأهداف التدريبية
- وضع الإطار العام للمحتوى التدريبي
- وضع خطة التدريب

١. الاحتياج التدريبي

" مـا هـو ؟ "

حـاول فيما يلي تعريف الاحتياج التدريبي:

نـاقش ما توصلت إليه مع زملائك ...
ثم أكتب التعريف الذي انتهت إليه المناقشــة

خطوات
تحليل الاحتياج التدريبي
(الأولى والمتقدم).

أولا: الأولى:
هناك مجموعة من العناصر يجب الاهتمام بها :

١. الحاجة إلى التدريب :

أ. سجل الحاجة إلى التدريب ، مصاغة في عبارة ، كما كتبها طالب التدريب . إذا قمت أنت بتحديد الاحتياج ، أكتب العبارة كما تراها أنت .

ب. من الذي طلب التدريب . حدد الشخص أو الجماعة أو المنظمة الطالبة للتدريب . أو أكتب اسمك إذا كنت أنت من قام بتحديد الحاجة .

٢. المأمول من التدريب :

أ. الفوائد المتوقعة. حدد المخرجات الإيجابية التي سوف تترتب على التدريب.

ب. العواقب السلبية لعدم حدوث التدريب . حدد المخرجات السلبية والفرص المفقودة التي سوف تترتب على عدم تقديم التدريب.

ج. السلوك الجديد أو المتغير . سجل سلوكيات العمل المحددة سواء كانت جديدة أو متغيرة ، والمتوقع من المتدربين أن يظهروها كنتيجة للتدريب.

٣. المحتوى التدريبي :

أ. المحتوى. حدد الطبيعة العامة لمحتوى التدريب ، أي الموضوعات، والعناوين ، ومهام العمل المتضمنة .

ب. المصادر المتاحة . من وثائق ، وخبراء في الموضوع ، وحزم تدريبية ... الخ .

ج. قضايا ومشاكل في تكوين المحتوى . سجل أي صعوبات قد تواجهها في تكوين محتوى التدريب .

تابع : خطوات
تحليل الاحتياج التدريبي

٤. المشاركون :

أ. فئات المشاركين وعددهم . حدد عدد المتدربين وفئاتهم، ومدى تجانسهم، وعدد كل فئة .

ب. الألفة بمحتوى التدريب . حدد مدى ألفة المتدربين بالمحتوى التدريبي .

ج. ردود الفعل أو المشاكل المتوقعة . سجل تقديرك لاتجاهات المتدربين المتوقعة بشأن التدريب وموضوعه . حدد أي مشكلة يمكن أن تحدث بشأن محتوى التدريب أو أي جانب آخر من جوانبه .

٥. مكان وزمان التدريب :

أ. تاريخ بدء التدريب . سجل التاريخ الفعلي أو التقريبي لبدء التدريب .

ب. طول التدريب . سجل عدد ساعات أو أيام التدريب المقدرة .

ج. تكرار التدريب . سجل عدد جلسات التدريب التي سوف تحدث ومعدل حدوثها إذا كانت أكثر من جلسة .

د. مسائل أخرى تتعلق بالوقت . حدد أي مسائل أخرى تتعلق بزمان التوقيت .

ه. مكان التدريب . سجل المكان الذي سيتم فيه التدريب .

و. المكان وعدد المشاركين . هل المكان مناسب للعدد الذي سيتدرب في كل مرة

ز. ملائمة المكان وتجهيزاته . قم بقياس حجم وقرب المكان ومدى ملائمة الأدوات والأجهزة والاحتياجات الأخرى سواء المتاح منها أو المطلوب توفيره .



تحليل الاحتياج التدريبي

١. الحاجة إلى التدريب :

المطلوب هنا الإجابة على السؤال :

* **ما هي عبارة الحاجة التدريبية ؟ ومن هو طالب التدريب ؟**

وذلك حسب صياغة من طلب التدريب أو حسب صياغتك أنت له .

مثال : " تدريب المدرسين على الأساليب التربوية السليمة "

وقد طلب التدريب هذا ، السيد رئيس مجلس إدارة جمعية ...

٢. المأمول من التدريب :

وهو الإجابة على الأسئلة التالية :

* **ما الذي يترتب على تقديم التدريب** ؟ (الفوائد)
* **ما الذي يترتب على عدم تقديم التدريب** ؟ (الأضرار)
* **ما هي التأثيرات المأمولة لأداء العمل لدى المتدربين ؟**

مثال : الفوائد : أن يقوم المدرسون بدورهم على أكمل وجه .

الأضرار : * إهدار الموارد

* خلق جيل يتصف بسمات سلبية

التأثيرات : سيقوم المدرسون بدورهم التعليمي والتربوي وفقا للطرق والأساليب السليمة المتفق عليها .

٣. الموضوع (المحتوى) :

أي الإجابة على الأسئلة التالية :

*** ما هي طبيعة المحتوى التدريبي ؟**

*** ما هي المصادر المتاحة ؟**

* ما **هي المشكلات المتوقعة في تكوين هذا المحتوى ؟**

*** ما هو رد فعل المتدربين نحو الموضوع ؟**

مثال : المحتوى :

* معلومات عامة عن الأساليب التربوية السليمة .

* معلومات عامة عن مخاطر الانتهاك البدني والنفسي للتلاميذ

* الواجبات المحددة التي يجب أن يقوم بها المدرس .

المصادر :

* التعاقد مع المختصين

* مدرسين خبراء في النواحي التربوية السليمة

* نماذج من المدرسين

المشكلات : لا يوجد في الوقت الراهن

ردود الفعل : بعض المدرسين سيكون اتجاههم إيجابي ، بينما البعض الآخر سوف يعتبر أن هذا التدريب سيكون مضيعة للوقت .

٤. المشاركون :

أي الإجابة على ما يلي :

*** من هم المشاركون ؟**

*** ما هي درجة ألفتهم بالمحتوى ؟**

مثال : هم على درجة من المعرفة بالأساليب التربوية السليمة وبالآثار السلبية لتعريض التلاميذ للانتهاكات البدنية والنفسية ، إلا أنهم لا يملكون مهارات القيام بواجباتهم على نحو سليم.

* عددهم ٢٥ مدرس ومدرسة .

٥. المكان والزمان :

وهنا يجب أن نقدم الإجابة على الأسئلة التالية :

*** متى يبدأ التدريب ؟**

*** مدة التدريب ؟ مرات التدريب ؟**

*** أين يتم التدريب ومدى ملاءمته لعدد المتدربين ؟**

*** ما هي التجهيزات المتوفرة في المكان ؟**

<u>مثال :</u>

البداية : الأول من أغسطس تقريبا .

المدة : أسبوع (٦ أيام) .

المرات : مرة واحدة ، وممكن تكرارها حسب الاحتياج .

<u>ملحوظة</u> : يجب ضغط المحتوى حتى يقتصر على الأساسيات لكي يناسب الوقت المتاح لعقد التدريب .

مكان التدريب : غير معروف الآن .



تمرين

تحليل الاحتياج التدريبي

التعليمات :

الهدف من التمرين هو أن تقوم بممارسة تحليل احتياج تدريبي . المطلوب منك أن تحلل الاحتياج التدريبي لإحدى المنظمات العاملة في مجال حقوق الإنسان أو لأحد التجمعات التي ترغب في زيادة مستواها الثقافي في مجال حقوق الإنسان . استخدم ورقة العمل المرفقة . املأ مختلف العناصر بقدر المستطاع . وسوف تعقد مناقشة يشارك فيها الجميع بعد الانتهاء من هذه المهمة .

تاريخ اليوم : / / ١٩٩٨

اسم القائم بالتحليل :

الحاجة إلى التدريب :

ما هي عبارة الحاجة للتدريب ؟

....

من هو طالب التدريب ؟

....

المأمول من التدريب :

ما هي فوائد تقديم التدريب ؟

....

....

....

....

ما هي مضار عدم تقديم التدريب ؟

....

....

....

....

كيف سيؤثر التدريب على أداء العمل بعد التدريب ؟
....
....
....
....

موضوع التدريب :

ما هي طبيعة المحتوى التدريبي ؟
....
....
....
....

ما هي المصادر المتاحة ؟
....
....
....
....

ما هي المشكلات المتوقعة في عملية تكوين هذا المحتوى ؟
....
....
....
....

ما هو رد الفعل المتوقع لدى المتدربين نحو التدريب في هذا الموضوع ؟
....
....
....
....

المشاركون :

من هم ؟
....
....
....
....

ما هي درجة ألفتهم بالموضوع ؟

....

....

....

....

المكان والزمان :

متى يبدأ التدريب ؟

....

....

ما هي مدة التدريب ؟ وكم مرة سيتكرر ؟

....

....

....

أين يتم التدريب ؟

....

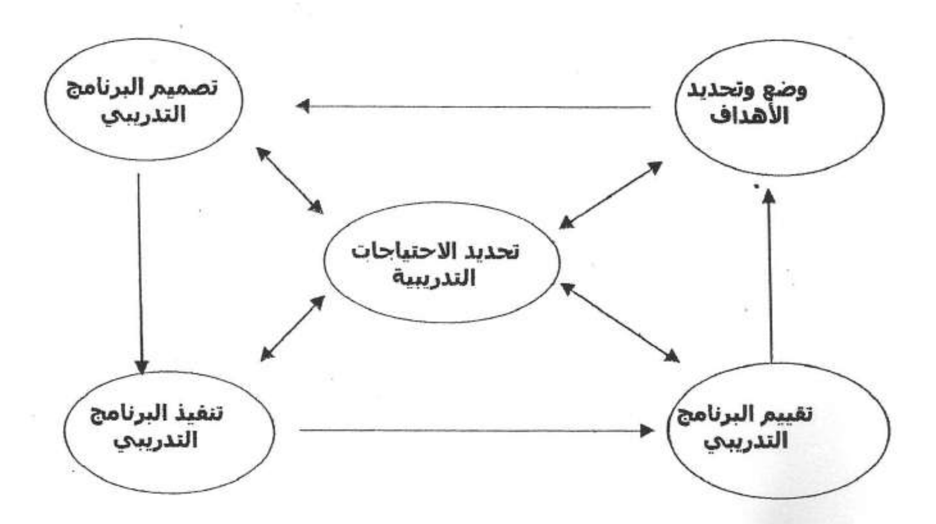
هل المكان مناسب للعدد ؟

....

هل المكان مجهز بالأدوات المطلوبة ؟

....

أهمية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية



شكل يوضح موضوع الاحتياجات التدريبية
في العملية التدريبية

٢. تحديد الأهداف التدريبية

- **الهدف التدريبي هو: ....**
- **تعتمد على التحليل الجيد للاحتياجات التدريبية ..**
- **ركن هام في نجاح التدريب ..**
- **لها مستويين :**
- مستوى البرنامج (المادة ككل)
- مستوى الجلسة

- **لها خطوتين :**
- تحديد المهام المطلوب أداءها بعد التدريب
- تطوير أهداف مناسبة على أساس تلك المهام

مثال :

مهمة ما بعد التدريب : سيقوم المشاركون بإقناع القيادات السياسية بأهمية إصدار التشريعات التي تكرس حقوق الإنسان .

الهدف التعليمي : سيكون بمقدور المشاركين وصف الآثار الإيجابية لإصدار التشريعات المكرسة لحقوق الإنسان في المجتمع .

- **يجب أن تكون :**
- موجهة بالمخرجات المطلوبة (مهمة ما بعد التدريب)
- مصاغة من وجهة نظر المشارك
- محتوية على سلوك قابل للملاحظة
- تبدأ بعبارة " سيكون بمقدور المشاركين في نهاية الجلسة .... "

نموذج هدف تدريبي

" سيكون بمقدور المشاركين في نهاية التدريب التحليق بالطائرة الشراعية "



الأهداف التدريبية

وهى تحديد لما سيتمكن المشاركون من القيام به بعد نهاية التدريب أو بعد نهايـة كـل جلسة من جلسـاتـه .

ويتم تحديد الأهداف في خطوتين :

١. تحديد المهام
٢. صياغة الهدف / الأهداف .

<u>**مثال**</u> : " سيقوم المشاركون بحفز التلاميذ لكي يتعلموا معلومات ومهارات جديدة " .
تلك هي المهمة المطلوب القيام بها في نهاية إحدى الجلسـات ، ومن ثم يكون الهدف لتدريبي هو :

" سيكون بمقدور المشاركين أن يختاروا أسلوب الحفز المناسب للتلميذ المعين " .

كتابة الأهداف التدريبية

كلمات مناسبة كبداية

كلمات مناسبة (سلوك قابل للملاحظة)		كلمات غير مناسبة (سلوك غير قابل للملاحظة)	
أكتب	اشرح	اقبل	ابدي الإعجاب
صنف	ضع قائمة	كن على وعي بـ	اعتقد
احسب	اختار	تذكر	استوعب
جهز	طبق	استرجع	اعرف
شغل	أنشئ	اعتبر	افهم
حدد	أكمل	تمسك	ميز
أوصف	رتب	قيم	تحقق من
اعرض			

ما سبق يمثل عينة .. وأيا كانت الكلمة التي تختارها ، فإن المهم هو أن توضح السلوك بشكل جلي .. ذلك السلوك الذي يجب أن يظهره المتدرب بحيث يعلم جميع الأطراف أن التعلم قد حدث .



في ضوء تحليلك للاحتياج التدريبي السابق ، ضع هدفاً لجلسة تدريبية.

....

....

....

....

تمرين

وظيفة الأهداف التدريبية

اذكر فوائد (وظيفة) الأهداف التدريبية ...

١. ....

٢. ....

٣. ....

٤. ....

٥. ....

٣. وضع الإطار العام للمحتوى التدريبي

- **مـا هـو ؟**

المحتوى التدريبي هو كـل شـئ يجـب أن يتعلمـه المشـارك بحيـث يتحقـق الـهدف التدريبي .

- **الإطار العام للمحتوى ...**

للوصول إلى المحتوى التدريبي علينا أولا أن نرسم خطوطه العريضة ، أو ما يسـمى بالإطار العام (تذكر عناصر موضوع الإنشاء ، أو المقالة) ...

- **ثلاث خطوات للوصول إلى الإطار العام :**

أ. تحديد الأفعال

ب. تحديد المعلومات

ج. الترتيب (السياق)



تحديد الإطار العام للمحتوى التدريبي

هو الخطوط العريضة لكل ما يجب أن يتعلمه المشارك بحيث يتحقق الـهدف التدريبـي .
ويتم الوصول إليه من خلال ثلاث خطوات :

١. تحديد الأفعال
٢. تحديد المعلومات
٣. السياق

مثال : بالنسبة للهدف السابق :

الأفعال :

* تحديد نظام التحفيز الخاص بكل تلميذ
* اختيار الأسلوب التحفيزى المناسب

المعلومات :

* مقدمة في الدوافع والحاجات
* مقدمة في أنماط شخصية التلاميذ
* أساليب وطرق التحفيز المختلفة
* محكات المفاضلة بين أساليب وطرف التحفيز

السياق :

* مقدمة في الدوافع والحاجات (معلومات)
* مقدمة في أنماط شخصية التلاميذ (معلومات)
* تحديد نظام التحفيز الخاص بكل منهم (أفعال)
* أساليب وطرق التحفيز المختلفة (معلومات)
* محكات المفاضلة بين أساليب وطرف الحفز (معلومات)
* اختيار الأسلوب التحفيزى المناسب (أفعال)



ضع صياغة لهدف تدريبي .. ثم حدد الإطار العام المناسب للهدف التدريبي الذي وضعته في التمرين السابق ، وذلك من خلال تحديد الأفعال والمعلومات والتنسيق بينها ، وذلك بما يحقق هذا الهدف التدريبي ..

الهدف :

الأفعال :

المعلومات :

الترتيب (السياق) :

المحتوى التدريبي

مصادر البحث

١. الدوريات ..
٢. المجلات ..
٣. الكتب الحديثة ..
٤. الزملاء ..
٥. الخبراء بالموضوع ..
٦. النشرات والصحف ..
٧. الشرائط (سمعية - بصرية) ..
٨. البرامج التدريبية (سمينارات - جامعات .. الخ) ..
٩. مؤسسات التدريب ..
١٠. مادة واقعية ..

• **هل لديك مصادر أخرى ..**

....

أذكر أمثلة للمصادر السابقة ، والتي ترجع إليها عند إعدادك لمحتوى تدريبي في مجال تخصصك .. شارك زملائك فيما توصلت .

....
....
....

• **تذكر ..**

أثناء تطوير المحتوى لتدريبي ، تذكر أن المعلومات الجيدة والأنشطة الممتازة ، ليس لها قيمة بدون خطة توجيه واضحة ..

المحتوى التدريبي

مصادر البحث

١. الدوريات ..
٢. المجلات ..
٣. الكتب الحديثة ..
٤. الزملاء ..
٥. الخبراء بالموضوع ..
٦. النشرات والصحف ..
٧. الشرائط (سمعية - بصرية) ..
٨. البرامج التدريبية (سمينارات - جامعات .. الخ) ..
٩. مؤسسات التدريب ..
١٠. مادة واقعية ..

- **هل لديك مصادر أخرى ..**

....

أذكر أمثلة للمصادر السابقة ، والتي ترجع إليها عند إعدادك لمحتوى تدريبي في مجال تخصصك .. شارك زملائك فيما توصلت .

....
....
....

- **تذكر ..**

أثناء تطوير المحتوى لتدريبي ، تذكر أن المعلومات الجيدة والأنشطة الممتازة ، ليس لها قيمة بدون خطة توجيه واضحة ..

٤. وضع خطة التدريب

أ. طرق التدريب

- **كيف تقدم المحتوى التدريبي للمشاركين ؟**

بعد تخطيط المحتوى التدريبي عليك الآن أن تحدد المدخل الذي ستقدمه من خلاله إلى المشاركين ، وهو ما يعرف بطرق التدريب .

مـا هـــــي ؟

- ♦ المحاضرة
- ♦ المناقشة
- ♦ القراءة
- ♦ التمرين
- ♦ عرض المدرب
- ♦ دراسة الحالة
- ♦ لعب الأدوار .
- ♦ العصف الذهني .
- ♦ مجموعات العمل الصغيرة .
- ♦ تحليل الأفلام المصورة بالفيديو



١. استعراض المدرب (المحاضرة)
Trainer Presentation

مـا هو ؟

يقوم المدرب شفويا بعرض معلومات جديدة على المتدربين وقد يكون استعراض المدرب طويلا أو قصيرا (قام مدربك باستعراض سريع لكل طريقة من طرق التدريب) .

المميزات	العيوب
*الأفضل للأعداد الكبيرة * اقتصادية في الوقت والمصادر * مناسبة لموضوع يتعلق بحقائق * مناسبة لمشاركين عديمي الخبرة * يوجهها المدرب وتتمركز حوله	* مملة * جاذبيتها تتوقف تماما على المدرب * استيعاب منخفض * لا دليل على مدى الاستغراق فيها

٢. المناقشة الجماعية
Group Discussion

مـا هي ؟

وهي أن يقود المدرب مجموعة مـن المتدربيـن لمناقشـة موضوع معيـن . (تـم استخدام هـذه الطريقـة فـي مناقشـة التوقعات الخاصـة بـالمتدربين والاتفــاق علــى الأهداف التدريبية) .

المميزات	العيوب
*تشجع التفاعل * مشوقة لبعض المدربين * تعاون المجموعة * تبادل الأفكار بين المشاركين * الاعتراف بخبرات المشاركين	* قد تـؤدي إلـى خلـط (ضيـاع النقـاط الرئيسية) * المسـاهمة تقتصـر علـى مـن يحبـون الكلام دون الصامتين * صعوبة السيطرة على الوقت * صعبة في حالة المجموعة الكبيرة * قد تستولي المجموعة على القياد



٣. القراءة
Reading

مـا هي ؟

يتم استخدام مـادة مكتوبة لتقديم معلومات جديدة إلى المتدربين . (هذه الطريقة تستخدم في هذه اللحظة لتقديم معلومات عن طرق التدريب المختلفة) .

المميزات	العيوب
*توفر الوقت	* مملة
* أتساق المعلومات	* اتساع مدى قدرة القراءة
* تدعيم للعرض الشفهي	* صعوبة قياس الفهم
* غير مكلفة	* تحبط التفاعل
* تناسب الإيقاع الفردي	* مضيعة للوقت (إذا اقتصر الأمر عليها)

٤ .التمارين
Structured Exercise

مـا هو ؟

وفيه يشارك المتدربون في تمرين معين يساعدهم على ممارسة المهارات الجديدة .
(التمارين التي قمت بها من بداية هذا العمل هي تمارين محددة) .

المميزات	العيوب
*اشتراك نشط	* تحتاج لوقت في الإعداد
* تساعد على الاستيعاب	* لا يتم دائما تلقيها على نحو إيجابي
* تستثير التفكير حول التطبيقات	* يمكن أن تكون مستهلكة للوقت
* تعد حسب احتياج الجمهور	* تسبب لخبطة بعض المتدربين
* تدعم بناء الفريق	* تطلب تعليمات واضحة

خطوات إعداد وتقديم التمرين

خطوات العمل:

١. **صمم التمرين:** من أجل قياس مدى تحقق الهدف التدريبي الذي تم تصميمه في ضوء مهمة ما بعد التدريب مراعيا أيضا خصائص المشاركين وحدود المكان والزمان المتاحة. ومن ناحية أخرى ، فإن القيام بتنفيذ التمرين إنما يمثل موقف يمارس فيه المشاركون ما تعلموه للتو بما يعزز عملية التعلم.

٢. **قدم التمرين:** للمشاركين من خلال ما يلي:

أ. إلقاء التعليمات أو قراءتها على المشاركين كاملة (مكونات التمرين – طبيعة فقراته – الوقت المتاح – طريقة الأداء – ماذا سيحدث بعد الانتهاء من إكمال التمرين).
ب. وزع مادة التمرين على المشاركين أو أطلب منهم الرجوع لها في الأوراق التدريبية إن كنت قد قمت بتوزيعها من قبل. وقد يوزع التمرين أولا ثم تلقي أو تقرأ عليهم التعليمات أثناء متابعتهم لها مكتوبة في بداية ورقة التمرين.
ج. التأكد من أم كل مشارك قد فهم كل التعليمات.
د. لاحظ المشاركين أثناء العمل وكن قريبا منهم.
ه. نظم عملية تنظيم نتائج التمرين بالطريقة التي حددتها في التعليمات.
و. علق على الأداء على التمرين مؤكدا ما هو صحيح ومصحح ما تجده خلاف ذلك.

ملحوظة:

قد تحتاج إلى إعادة التمرين إذا لزم الأمر حتى تتأكد من حدوث التعلم خاصة إذا كان الأمر يتعلق باكتساب مهارة عمل شئ معين.



طرق التدريب

٥. البيان العملي
Demonstration

مـا هي ؟

وفيها يشاهد المتدربون الخطـوات الصحيحـة لاسـتكمال عمـل معيـن ، أو مثـال للإنجـاز الصحيح له . (تم توزيع النموذج الخاص بتحليل الاحتياج التدريبي بشكل صحيح) .

المميزات	العيوب
*يساعد على الفهم والاستيعاب	* يتطلب مواد خاصة
* يقدّم نموذج للمشاركين	* يتطلب تجهيزات
* يوجه التطبيقات	* يجب أن يكون بمقـدور جميـع المشـاركين المشاهدة والاستماع
* ملموس (يضع اليد على الموضوع)	* يجب أن يكون دقيقا
* يثير الاهتمام	* تكاليف إضافية

٦. دراسة الحالة
Case Study

مـا هي ؟

يتم تقديم معلومات عن موقف معين إلى المتدربين ، ويتم توجيهـهم نحـو اتخـاذ قـرار أو الوصول إلى حل مشكلة تتعلق بهذا الموقف . وقد تكون دراسة الحالة قصيرة أو طويلة .

المميزات	العيوب
*تتطلب مشاركة نشطة من المشاركين	* يجب أن تكون المعلومات دقيقة وحديثة
* تستثير الأداء المطلوب بعد التدريب	* تستغرق جزء ا من وقت التدريب
* يمكن ملاحظة التعلم الحادث	* المشاركون قد يستغرقون اكثر مـن الـلازم في محتوى الدراسة
* تساعد على الاستيعاب	



دراسة حالة

التحق السيد / أيوب بالعمل في قسم الحسابات بمؤسسة مرموقة فور تخرجه من كلية التجارة – قسم إدارة الأعمال . كان في البداية متحمسا للعمل ، وعلى استعداد كبير للتعلم وأظهر تعاونا مع زملائه ومدير القسم . كان هو أول الحاضرين إلى القسم وآخر المنصرفين منه ، كان ينجز كل ما يطلب منه في حدود خبرته .

استغل بعض زملائه أنه لا يعرف بالضبط دوره في العمل وكانوا يطلبون منه أن يقوم بمعظم الأعمال التي توكل إليهم ، وعندما بدأ يشكو لهم من كثرة العمل المطلوب منه أكدوا له أنه في مرحلة تعلم وأنهم يعرفون ما فيه مصلحة له .

قبل السيد / أيوب أن يقوم بعمل الآخرين ، إلا أن زيادة كم العمل المطلوب منه بما لا يتناسب مع إمكانياته والوقت المتاح أدى إلى تأخر بعض أعمال القسم ، وتلى ذلك زيادة الأخطاء التي وقع فيها وبالتالي تعرضه للوم الزملاء ومدير القسم . بل وصل الأمر إلى أنه تلقى إنذار من مديره بأنه سيطلب نقله إلى قسم آخر إذا استمر في الأداء السيئ للعمل.

حاول أيوب أن يشرح لرئيسة المشكلة التي يعاني منها حيث أنه يقوم بعمل الآخرين ، وأنه كان يتوقع منه المساندة والحماية ، إلا أن المدير لم يهتم .

لم يشعر بمأساة أيوب سوى زميلته حنان التي سبقته في التعيين بنفس القسم منذ بضعة أشهر ، طلبت منه مواجهة الأزمة بشكل إيجابي ، ولكنه فضل أن يستمر للعمل لمزيد من الساعات وحتى وقت متأخر في المساء ، إلا أن تراكم الأعمال وخوفه من الوقوع في الخطأ أدى إلى تفاقم الأزمة . ما كان يؤلم أيوب أنه لم يعتد الوقوع في الخطأ من قبل ، لقد كان دائما من المتفوقين وكان يقتله أن يتعرض للوم على خطأ ارتكبه .



كان أيوب قد قام بخطبة ابنة عمه أمل التي أحبها منذ نعومة أظفاره ، إلا أن علاقته بها بدأت في التدهور مؤخرا نظرا لأنه أصبح لا يزورها ولا يتصل بها إلا نادرا . بل أصبحت لقاءاتهم النادرة والقصيرة تنتهي بالشجار في معظم الأحيان . لقد أصبح مشروع الزواج في مهب الريح بعد أن كمان قد استبشر خيرا عندما حصل على الوظيفة !!

تحولت المؤسسة في عيني السيد / أيوب إلى جهنم الحمراء بعد أن كانت الجنة الواعدة . لم يعد يستمتع بالذهاب إليها أو العمل فيها .. كما بدأ يشعر بأنه ريشة في مهب الريح في هذا القسم وأنه "ضايع في الرجلين" : ضحية .. وبعد فترة من الوقت بدأ يعاني من الصداع النصفي وصعوبات في النوم ونقص في الوزن . كما تمكنت منه عادة التدخين بشراهة .

تلك كانت حالة السيد أيوب .. ومطلوب من كل فرد / مجموعة الإجابة على السؤالين:

١. كيف يمكن تجنب حدوث مثل هذه الأزمة ؟
٢. كيف يمكن إعادة السيد / أيوب إلى سابق عهدة ؟



٧ . طريقة لعب الأدوار
Role Play

مـا هي ؟

هي شكل من أشكال المحاكاة التي يقوم فيها المتدرب بتأدية عمل محدود شبه حقيقي مطابق لبيئة الحياة الحقيقية بدرجة كبيرة . والمحاكاة - بكل أشكالها - تعتبر نقطة وسيطة بين المناقشة والممارسة العملية .

أما طريقة لعب الأدوار فهي عبارة عن تقديم أدوار لشخصيات حقيقية خلال مواقف أو مشاكل من الحياة لتناولها بالتحليل واتخاذ القرارات المناسبة واختيار السلوك الأمثل .

كيف ؟

* اختار الشخصيات المطلوب توزيعها على الأدوار .
* قم بإثارة حماس " الممثلين " و " المشاهدين " .
* نفذ التمثيلية .
* قم بإدارة مناقشة - يشارك فيها الجميع - حول المواقف والقرارات والسلوكيات بغرض تحليلها وتقييمها واقتراح الحلول الأمثل .

مميزاتها	العيوب
*تقمص أدوار الآخرين والإحساس بمواقفهم لعلاج المشاكل والعقبات. * التعرف على سلوكيات الآخرين في مواقف معينة بما يدعم مهارات العلاقات الإنسانية	* تحتاج لتوفر درجة معينة من النضج في الجماعة . * تستغرق وقتا طويلا نسبيا .



" حملة حماية الشواطئ من الردم "

أنت المسئول عن التوعية ، في إطار برنامج لحماية الشواطئ تتبناه منظمتك المعنية بحماية البيئة .. وحضرت مناقشة شارك فيها **أحد المستثمرين** المشاركين في إنشاء مشروع سياحي ضخم ويتطلب إنشاء المشروع ردم جزء من البحر .. كما يشارك في الجلسة مندوب وزارة البيئة التي وافقت على المشروع .. ومن ناحية أخرى ، يحضر المناقشة اثنان من الجمهور .. أحدهما يؤيد عملية الردم ، والثاني يرفضها تماما .

وتهدف المناقشة إلى تحقيق هدف حماية البيئة والمحافظة عليها ..

الأدوار :

١. **مسئول التوعية في منظمة حماية البيئة** .. هو الداعي للقاء ، وهو متحمس لقضية البيئة ، ويؤمن بأهمية أن تتضافر جهود الجميع لحمايتها ..
٢. **المستثمر** .. وهو يسعى إلى تحقيق مصالحه الخاصة ويمكنه ذكاؤه من تقديم المبررات التي تقنع الأطراف الأخرى بأن لهم مصلحة في المشروع الخاص به ، كما يحاول أن يكرس كل مصادر القوة لديه من أجل تحقيق هدفه ..
٣. **مندوب وزارة البيئة** .. وهو يمثل الوزارة التي منحت الموافقة للمستثمر من جانب ، كما أنه لا ينسى مسئولية الوزارة نحو المجتمع ككل .. إلا أن قيود البيروقراطية المبالغ فيها تكبل حركته وتسيطر على تفكيره ..
٤. **أحد أفراد الجمهور : الموافق** .. وهو يحاول أن يرى كل ما هو إيجابي في المشروع ، ويجد ارتياحا في التدثر بدفء المال والسلطة .. وربما تسيطر عليه النظرة قصيرة المدى .
٥. **أحد أفراد الجمهور : المعارض** .. ولا يرى سوى سلبيات المشروع .. ولديه الشجاعة والجسارة على مواجهة الآخر المخالف .



تابع " حملة حماية الشواطئ من الردم "

تعليمات للمدرب:

١. وزع الأدوار السابقة على مجموعة من المتطوعين .
٢. حدد دور باقي أفراد المجموعة :
- ملاحظة .
- مشاركة عن طريق الظل.

٣. حدد الوقت المخصص للعب الأدوار (٢٠ – ٣٠ ق).
٤. اعقد مناقشة موجهة بأسئلة مثل :
- ما هي الآراء المؤيدة ؟
- ما هي الآراء المعارضة ؟
- أي الأطراف كان أكثر إقناعا ؟ لماذا ؟

وبالطبع يمكن إضافة أسئلة أخرى ..
(سجل المناقشات على لوحات ورقية) .

٥. قدم في النهاية التعليق المناسب الذي تؤكد من خلاله تحقق الهدف من التمرين.

٨. العصف الذهني
Brain Storming

ما هو ؟

يطلب المدرب من المتدربين طرح آرائهم حول موضوع معين في وقت محدد ، ويحثهم على المشاركة الإيجابية ، بما يوقظ ذهنهم ويدفعهم إلى سرعة التفكير والتعبير والابتكار.. وتنقسم عملية العصف الذهني إلى مرحلتين :

- طرح الأفكار
- نقد الأفكار

كيف ؟

* تقديم الآراء بسرعة ودون تفكير أو تقييم ، وبمختلف طرق التعبير .
* تسجيل الآراء على لوحة كما هي .
* تحليل الأفكار والآراء من خلال المناقشة .
* استخلاص رأي أو حل امثل أو جديد .

المميزات	العيوب
*المرح	* وقت طويل لتوصيل المعلومة
* ترابط المجموعة - دعم العمل الجماعي	* تتطلب حد ادني من نضج المجموعة
* التشجيع على التعبير عن الرأي	
* تقبل الآخر	
* النقد الذاتي	
* دعم الثقة بالنفس	

٩. مجموعات العمل الصغيرة
Small Working Groups

مـا هي ؟

يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة (٥ - ٨ أفراد) حيث يقوم أعضاء كل مجموعة بمناقشة موضوع محدد ، ثم تعـرض كـل مجموعـة مـا توصلت إليه على المجموعة الكبيرة ، وتسفر المناقشة التي يشارك فيـها المـدرب عن استخلاص محدد هو في الأساس من إنتاج المتدربيـن .

كيف ؟

* قسـم المشـاركين إلـى مجموعـات صغـيرة (الطريقـة العشـوائية هـي الأفضل في معظم الحـالات).
* قدم الموضوع المطلوب مناقشته .
* اطلب من كل مجموعة تعيين رئيس وميسر ومسجل ومن يعـرض إنتـاج المجموعة .
* تأكد من أن كل مجموعة تفهم المطلوب منها .
* حدد الوقت المتاح لعمل المجموعات الصغيرة .
* كن قريبا من المجموعات للإجابة على تساؤلاتها إن وجد ..
* يقوم ممثل كل مجموعة بعرض ما توصلت إليه علي المجموعة الكبيرة .
* تحديد جوانب التشابه بين المجموعات .. ويتم استخلاص إجابة السؤال أو حل المشكلة ... الخ .

المميزات	العيوب
* فرص المشاركة اكثر .	* تستغرق وقتا .
* درجـة أمـان قـد لا تكـون متوفـرة فـي المجموعة الكبيرة .	* تحتاج قاعات جانبية .
* تبادل التعلم بين المشاركين .	
* تبادل الخبرات .	
* مهارات إدارة المجموعات الصغيرة	
* المنافسة بين المجموعات	

١٠. تحليل الأفلام المصورة بالفيديو
Analysis of Video Taped Films

مـا هي ؟

يقوم المدرب أو أحد المصورين المحترفين بتصوير المشاركين فرادى أو جماعات أثناء القيام بعمل معين يظهر سلوك قديم مطلوب تغييره أو تأكيده ، أو سلوك جديد مطلوب اكتسابه والتمكن منه ، في موقف يشبه الموقف الفعلي في الحياة ... ويتكرر ما سبق إلى أن يتحقق الهدف ...

كيف ؟

* يتم تجهيز الموقف ليشبه موقف الحياة الفعلي .
* يتم تصوير الفرد أو المجموعة .
* يتم عرض الفيلم ومناقشته .
* تأكيد ما هو إيجابي والدعوة لتصحيح السلوك السلبي .
* تكرار ما سبق لرصد التحسن الحادث حتى بلوغ الهدف .

المميزات	العيوب
* ممارسة السلوك المرغوب في موقف مشابه للحقيقة * تستثير التحدي . * نظام جيد للتعزيز . * مشوقة للبعض . * تساعد على الاستيعاب . * رصد درجة الاستفادة .	* تتطلب تجهيزات خاصة . * تستلزم وقتا طويلا . * قد تصيب بالملل . * يجد صعوبة في مواجهة الكاميرا .

*سوف يتم استخدام هذه الطريقة بصفة أساسية خلال البرنامج الحالي الذي تشارك فيه .



أذكر جوانب التشابه والاختلاف بين كل من :

- المناقشة والعصف الذهني

------------------------------------ ------------------------------------
------------------------------------ ------------------------------------
------------------------------------ ------------------------------------

- التمرين ودراسة الحالة

------------------------------------ ------------------------------------
------------------------------------ ------------------------------------
------------------------------------ ------------------------------------

- لعب الأدوار ومجموعات العمل الصغيرة

------------------------------------ ------------------------------------
------------------------------------ ------------------------------------
------------------------------------ ------------------------------------

- استعراض المدرب والبيان العملي

------------------------------------ ------------------------------------
------------------------------------ ------------------------------------
------------------------------------ ------------------------------------

طرق التدريب

كيف تختار من بينها ؟

• **الهدف التعليمي :**

هل ستؤدى الطريقة لإنجاز الهدف بأقصر فاعلية .

• **المشاركون :**

هل الطريقة مناسبة لحجم المجموعة - مستويات الخبرة فيها - الصفات النوعية الأخرى لأعضائها .

• **المقتضيات العملية :**

الوقت - المكان - المادة - النفقات .... الخ

٤. وضع خطة التدريب

ب. المعينات السمعية / البصرية

مـــا هي ؟

هي مواد سمعية أو مرئية أو كلاهما ، تدعم طريقة التدريب التي اخترتها .

لماذا :

١. توفير الوقت
٢. الإدراك الحسي
٣. الفهم
٤. أسلوب حل المشكلات
٥. المهارات
٦. محاربة اللفظية

فوائدها :

١. يتيح فترة تركيز أطول للمعلومات
٢. التشويق والجذب
٣. التعلم عن طريق العمل (التمارين)
٤. التعلم الذاتي والمفرد
٥. تنمية الميول الإيجابية لدى الطلاب
٦. تنوع الحواس
٧. تنمية الحس الجمالي
٨. تنظيم المادة
٩. معالجــة مشــاكل النطــق والتأتأة

أنواعهــا ؟

* السبورة الورقية القلابة
* الأوراق التدريبية (مطبوعات)
* الشفافات
* شرائط الفيديو

السبورة الورقية القلابة
Flipchart

ما هي ؟

عبارة عن حامل تثبت عليه مجموعة من الأوراق التي يتم الكتابة عليها بقلم سنه عريض - وتتم الكتابة قبل أو أثناء الجلسة التدريبية . ويجب التأكد من أن لوحاتك واضحة وجذابة من خلال :

* ارتفاع الحرف يتراوح بين ٢,٥ - ٥ سم .
* اترك ٥ سم بين كل سطر والذي يليه .
* استخدم ثلثي اللوحة العلويين .
* استخدم اقل عدد ممكن من الكلمات .
* حدد النقاط الهامة عن طريق :

* اللون   * الأشكال   * المربعات
* الصور   * الخطوط   * الرسومات البيانية

* تأكد من إمكانية قراءة اللوحة من المواقع المختلفة داخل القاعة .
* اترك صفحة بيضاء بين كل لوحتين مكتوبتين من قبل .

نصائح استخدام السبورة الورقية

إذا	إذن ......
*أردت تسجيل إسهامات المتدربين .	* سجل الكلمات الرئيسية بسرعة . * تأكد من المتدربين انك تسجل ما يقصدون. *غير الألوان عند تسجيل أفكار المجموعات .
*أردت أن يقارن المتدربون بين نوعين من البيانات.	* استخدم سبورتين ورقيتين .
*أردت عرض معلومات لمدة طويلة من الوقت.	* علق اللوحات على الحائط .
*أردت أن تبدو حرفيا أمام المجموعة.	* اكتب بالرصاص على حرف اللوحة أفكار تساعدك على تذكر نقاط العرض الذي تقدمه . * تدرب على قطع اللوحة على نحو سليم قبل التدريب . * ضع علامات واضحة على اللوحات سابقة الكتابة حتى لا تستغرق وقتا في البحث عنها . * غطي أخطاء اللوحات سابقة الكتابة بورق لاصق ثم اعد الكتابة عليه * غطي اللوحات المكتوبة والتي لا تستخدمها .

المطبوعات
Handouts

ما هي ؟

هي مادة مكتوبة معدة مسبقا وتوزع على المتدربين أثناء التدريب . ويمكن أن تستخدم المعلومات المقدمة في المطبوعة أثناء الجلسة أو بعدها .

أهميتها ؟

هي معينة تدريبية هامة ، خاصة إذا كنت تريد :

١. أن تجعل المتدربين يستخدمون المعلومات في وقت لاحق .
٢. أن تجعلهم يستوعبون المعلومات كل حسب إيقاعه الخاص .
٣. أن تخلص المتدربين من الحاجة إلى التذكر أو كتابة مذكرات

أشكالها ؟

الشكل التقليدي هو تقديم المعلومات في شكل فقرات ، مثل تلك التي تقرأها الآن . إلا أن عيب هذا الشكل انه اقل جاذبية بالمقارنة بالأشكال الأخرى وهي :

١. لوحة القرار . Decision charts
٢. قوائم المراجعة . Checklists
٣. أوراق العمل . Worksheets

الاختيار ؟

إذا أردت	اختار	مثال .....
• أن توجه المتدربين إلى اتخاذ قرار	لوحة قرار	هذه لوحة قرار
• أن تقدم لهم ما يساعدهم على إنجاز مهمة مذكرا لهم بخطواتها أو شروطها	قائمة مراجعة	الشكل التالي
• أن تقدم وسيلة لتسجيل معلومات	ورقة عمل	سبق لك استخدام ورقة عمل لتحليل الاحتياج التدريبي

المطبوعات
Handouts

نصائح ؟

فيما يلي نصائح هامة استرشد بها في عمل المطبوعات :

ضع علامة صح ( ) إذا كنت قد فعلت	نصائح للاسترشاد
( )	*ضع عنوان وتاريخ كل مطبوعة.
( )	*حدد الغرض من المطبوعة .
( )	*حدد من وكيف يتم استخدام المطبوعة.
( )	*وضح ما إذا كانت هناك مواد أخرى مطلوبة حتى يتسنى استخدام المطبوعة.
( )	*اكتب المعلومات الهامة بخط كبير أو ضع تحتها سطرا.
( )	*اترك فراغات كافية حتى تكون المطبوعة واضحة.
( )	*استخدم جمل قصيرة مبنية للمعلوم.
( )	*تجنب ذكر أي معلومات غير ضرورية.

الشفافات
Vu - graph Transparencies

مـا هي ؟

هـي شـرائح بلاسـتيكية يقـوم المـدرب بإعدادهـا أو يعدهـا مختصـون ويتطلـب اسـتخدامها توفـر جـهاز بروجكتـور . وتظـهر الصـورة علـى شاشـة أو علـى حـائط خالي .

وللشـفافات مـيزات عديدة ، ولكـن لـها عيوبـها إذا لـم يتـم اسـتخدامها بطريقـة صحيحة .

المميزات	العيوب
* تضيف لمسة حرفية .	* يمكن أن يكـون الضـوء والوهـج متبعيـن إذا استخدم الجهاز لفترة طويلة .
* سهلة النقل.	* تتطلب معدة خاصة ليست متوفرة دائما
* يمكن استخدامها مع جمـهور كبـير (أكـثر من ٢٥) .	* الشفافات المركبة قد تربك المشاهدين.

تابع : الشفافات

التصنيف من حيث المحتوى

يمكن تصنيفها من حيث المحتوى إلى صنفين :

١. شفافات تحتوي على " نص " :

ويكون هذا النص – أو جزء من النص – على درجة من الأهمية بحيث يكون من الضروري أن يراه المشاركون جميعا وربما يشاركون في مناقشته والتعليق عليه ، بما يساعد على مواصلة الجلسة أو الخروج بالفائدة المرجوة منها .. ويندرج تحت هذا النوع التعريفات / النصوص القانونية / العبارات الهامة لبعض المفكرين ... الخ .

ومن المهم في هذه الحالة الالتزام بقواعد إعداد الشفافة الجيدة .

٢. شفافات تحتوي عناوين أو رؤوس أقلام :

وبالطبع تكون قائمة على نص لا حاجة لعرضه بالكلمة على المشاركين أو لا يمكن – عمليا – عرضه عليهم أثناء الجلسة ., ويكون من المفيد مساعدة المشاركين على التركيز في الموضوع بعرض أهم النقاط المكونة له عليهم ، بحيث تصاحب طريقة التدريب المعتنية التي اختارها المدرب لتقديم المحتوى المعين من خلالها (محاضرة – مناقشة ... الخ)

ويكون هذا النوع من الشفافات مناسبا لعرض عناصر موضوع معين ، أو خطوات عمل شئ ما ، أو قائمة بموضوعات أو أشياء معينة ... الخ .

تابع : الشفافات

التصنيف من حيث المحتوى

أمثلة :

النوع الأول : " تعريف القيادة "

" هي التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال علاقات إنسانية في موقف معين "

النوع الثاني : "مراحل التخطيط "

" مراحل التخطيط ثلاث "

١. مرحلة ما قبل التخطيط .
٢. مرحلة التخطيط .
٣. مرحلة ما بعد التخطيط



الإعداد

*** عن طريق مختص :**

* في ضوء توجيهاتك ، يستطيع الخطاط المحترف أن ينفذ لك شفافتك .

*** بنفسك :**

* أن تضع المعلومات على ورقة ثم تنقلها بواسطة ماكينة تصوير خاصة إلى الشفافات .
* أن تقوم بالكتابة بأقلام خاصة على أنواع معينة من الشفافات .

كيف تجعلها واضحة جذابة ؟

فيما يلي مجموعة من النصائح للاسترشاد بها :

* استخدم أقل عدد ممكن من الكلمات للتعبير عن أفكارك .
* استخدم قاعدة ٦ × ٦ .
* غطي فكرة عامة واحدة بثلاث نقاط فرعية بحد أقصى على كل شفافة .
* استخدم شريحة بلاستيك لتخفيف الوهج .
* ابرز الأفكار باستخدام :
الصور — الأشكال
الرسوم — الألوان (٣ ألوان بحد أقصى)
* استخدم ورقة مربعات لضمان خطوط مستقيمة .
* اكتب تصور لشفافتك بالقلم الرصاص أولا .
* ارتفاع الحرف ½ سم على الأقل .



الشفافات

نصائح للاستخدام ؟

إذا ...	إذن ...
*كنت تستخدم أكثر من شفافة	* شغل الجهاز ، ثم اعرض شفافة ، ثم أطفئه إلا إذا كنت تعرض سلسلة من الشفافات في تتابع سريع . * لا تعرض الشفافة لوقت أطول من اللازم ، فإن الصورة تصبح متعبة للناظر .
*أردت للمجموعة أن تركز على منطقة معينة .	* حاول أن تستخدم إحدى الطرق التالية : ١. استخدم قلم رصاص للإشارة للمنطقة - ضع القلم الرصاص على البلاستيك حتى تكون الإشارة ثابتة . ٢. اكشف عن المنطقة المعنية دون غيرها باستخدام ورقة تغطي بها المناطق التي لا ترغب في عرضها - ضع الورقة بين الشفافة وزجاج الجهاز من أجل التحكم وحتى تستطيع قراءة الجزء المخفي .
*كنت تستخدم نفس الشفافات في جلسات متعاقبة .	* استخدم أقلام ذات حبر ثابت . * غلف الشفافات في إطار بلاستيكي . * ضع ورقة بيضاء بين كل شفافة وأخرى واحفظها بعيدا عن التراب .
*أردت أن تستخدم البلاستيك مرة أخرى أو أن تغير المعلومات	* استخدم أقلام ذات أحبار غير ثابتة - اغسلها ببعض الماء أو بقطعة قماش مبلل
*أردت أن تبدو أكثر حرفية أمام المجموعة	* أكتب مذكرات بالحبر الأسود على إطار الشفافات

أفلام الفيديو
Video Taped Films

مـا هي ؟

هـي صـور متحركـة مع صـوت ، مسـجلة إما علـى كاسـيت فيديو أو علـى فيلم (تحتاج لجهازي فيديو وتليفزيون أو آلة عرض سينما وشاشة) .

مميزاتها ؟

١. تثير اهتمام المتدربين .
٢. تدفعهم إلى تجربة أشياء جديدة .
٣. تصور السلوكيات .
٤. تضيف لمسة من الحرفية على تدريبك .

أربع خطوات :

١.	قم بإعداد الشريط / الفيلم للعرض	Prepare
٢.	قدم التعليمات للمتدربين	Provide
٣.	أعرض الفيلم	Play
٤.	قدم / لخص النقاط الأساسية	Present



قم بإعداد شفافة تستعين بها في تقديم جزء من المحتوى الذي سبق لك إعداد إطاره من قبل ...

لا تنسى عمل إطار للشفافة وكتابة تعليقك عليه .. بعد ذلك قم باستخدام الشفافة كما لو كنت في موقف تدريب فعلي .. بعد ذلك شجع زملاءك على تقديم التعليق على مدى نجاحك في تصميم واستخدام الشفافة .

المعلومات

التصميم :

----

٤. وضع خطة التدريب

ج. تمثيل البيانات باستخدام وسائل الإيضاح

١. القوائم:

مثال : قائمة بصفات المدرب الفعال

*
*
*
*
*

٢. الجداول

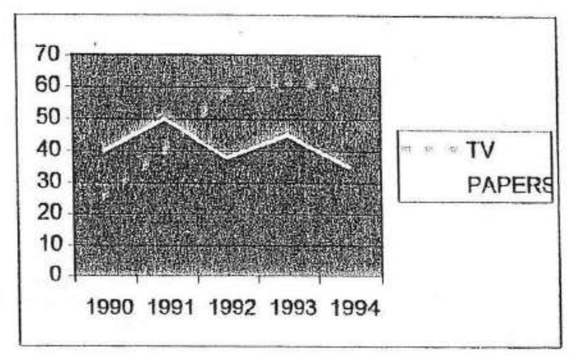
مثال: تطور المبيعات من ٩١-١٩٩٥

السنة / المنتج	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥

تابع
٤. وضع خطة التدريب

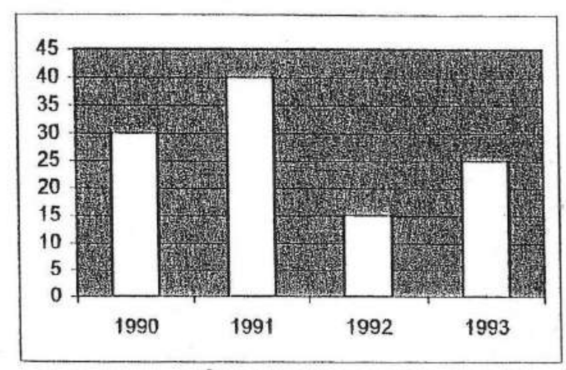
٤. الرسوم والأشكال البيانية:

أ. المضلع



مثال: شكل يوضح مصروفات الإعلانات في الصحافة والتليفزيون خلال ٩٠-١٩٩٤

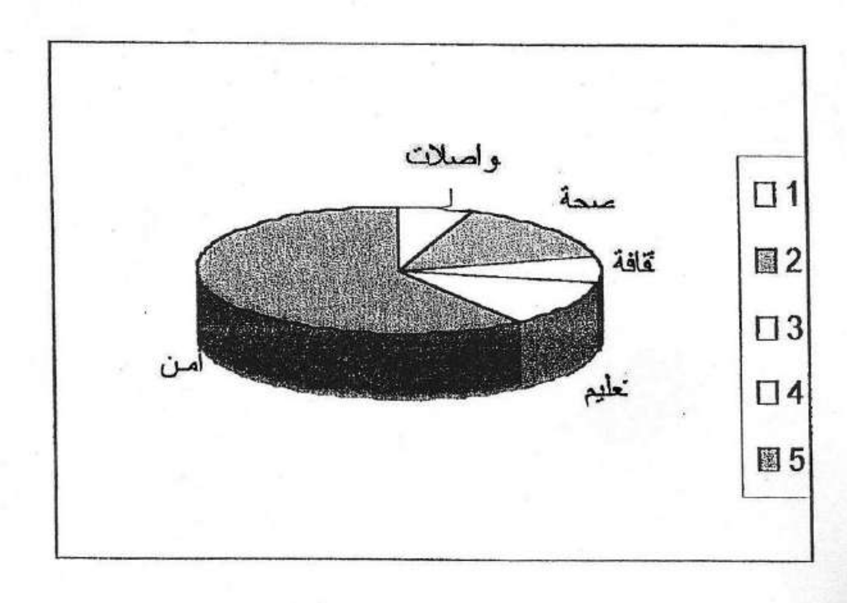
ب. المدرج



مثال: شكل يوضح تطور الإنتاج (أ) خلال الفترة من ٩٠-١٩٩٣

تابع
٤. وضع خطة التدريب

ج. الدائرة:



٤. وضع خطة التدريب

د. خطة الدرس

مـا هي ؟

بعد أن وضعت الأهداف ، وطورت المحتوى ، وأخذت طريقة التدريب المناسبة ، والمعينات الملائمة ، عليك الآن أن تضع كل هذه الأجزاء في كل متجانس ، وهو ما نطلق عليه **خطة الدرس** ...

فوائدهـا ؟

- أثناء الإعداد والتخطيط

- قبل التدريب

- أثناء التدريب

- بعد التدريب

خطة الدرس على طريقة " مختبر "

محـــورين

يمكن تنظيم المادة في جدول مقسم على محورين :

الرأسي : وينقسم إلى :

* **المدخل (م)** : التعارف / الموضوع / اكتشاف مصادر الخبرة
* **الخطة (خ)** : الاتفاق على الهدف / الأنشطة / الأهمية
* **التنفيذ (ت)** : تغطية موضوع الدرس
* **البينة (ب)** : ممارسة الخبرة الجديدة / مناقشة
* **الربط (ر)** : ماذا تحقق في الجلسة : أنشطة ← أهداف والتمهيد لما سيلي .

الأفقي : وينقسم إلى :

* المحتوى والطريقة : " ناقش ...." / " اعرض .... " / " اذكر .... "
* المعينات : شفافة رقم (١) / السبورة البيضاء / فيلم .....
* التوقيت : الوقت المخصص لكل جزئية في الدرس

خطة الدرس

مقترح لتوزيع الوقت

خطوات " مختبر "	النسبة من إجمالي الوقت
١. المدخل (م)	٥ – ١٠ %
٢. الخطة (خ)	١٠ – ١٥ %
٣. التنفيذ (ت)	٢٥ – ٣٥ %
٤. البينة (ب)	٣٥ - ٥٠ %
٥. الربط (ر)	٥ %

صفحة من خطة الدرس

ماذا وكيــــف / الخطوات	المحتوى والطريقة	المعينات	التوقيت
١. مدخل			
٢. خطة			
٣. تنفيذ			
٤. بينة			
٥. ربط			



خطة درس

اسم الدرس : قيام المدرس باختيار طريقة حفز التلاميذ
اسم المدرب : ل.م.ى
المكان : فندق الضواحي - عمان
التاريخ : ٥/٥/ ٢٠٠٠ - الجلسة الأولى

ماذا وكيف / الخطوات	المحتوى والطريقة	المعينات	التوقيت
١. المدخل	* التعارف : تحدث إلى المشاركين عن نفسك : أنا ...... ويسعدني الالتقاء بكم " أطلب من كل منهم أن يقدم نفسه .. أكتب الأسماء على لوحة.	سبورة بيضاء	٥ ق
	* الموضوع : أذكر " سوف نتناول اليوم موضوع اختيار طريقة التحفيز المناسبة للتلميذ المعين ... "	شفافة(١)	٢ ق
	* مصادر الخبرة : اسأل " وباعتبار أنكم جميعا مدرسين تقومون بالعملية التعليمية ، فأنني أتوقع أن تكون لديكم خلفية عن هذا الموضع سواء من خلال تدريب منظم أو قراءات خاصة ، أليس كذلك .. فمن يحب أن يشاركنا خبرته ؟ أكتب خبرات المشاركين ، وأكد على أهمية العمل على الاستفادة منها .	سبورة ورقية	٥ ق

الخطوات / ماذا وكيف	المحتوى والطريقة	المعينات	التوقيت
٢. الخطة	* الهدف العام : أذكر " الهدف الذي سنحاول تحقيقه من خلال التدريب هو أن يكون بمقدوركم ...... أما في الجلستين الحالية والتالية فإن هدفنا هو ...... ناقش الهدف مع المشاركين ، وأكتب أهم النقاط التي ذكروها .	الورقة التدريبية ١ سبورة ورقية	٢ ق ٥ ق
	* الأنشطة : أذكر " وسوف نحقق هذا الهدف من خلال الأنشطة التالية : ١. ..... ٢. ....."	الورقة التدريبية ٢	٣ ق
	* الأهمية : ناقش مع المشاركين أهمية الأهداف والأنشطة مع إبراز أهمية أن يكون بمقدور المدرس اختيار طريقة التحفيز المناسبة .. نظرا للفروق الفردية ، ولزيادة فاعلية العملية التعليمية ، ولتحقيق الأهداف التربوية في نفس الوقت .	السبورة الورقية	٥ ق

ماذا وكيف / الخطوات	المحتوى والطريقة	المعينات	التوقيت
٣. التنفيذ	* اشرح Tell: أذكر معنى كلمة " دوافع قائلاً " منذ قديم الأزل والإنسان ... ثم قدم لهم نظرية " مارالوا " التي تعد أهم نظريات الدوافع والحاجات مؤكداً على :	شفافة(٢)	٥ ق
	أفتح المناقشة : يا ترى فيه حد عنده سؤال ..	سبورة ورقية	٨ ق
	* Show : قدم أمثلة عن إمكانية استخدام النظرية في تحفيز التلاميذ.	ورقة تدريبية ٣	٥ ق
	* Tell : انتقل بعد ذلك إلى عرض " نموذج" " كميل "لأنماط التلاميذ . اشرح كل نمط من الأنماط الخمسة ، وناقش المشاركين فيه قبل الانتقال إلى النمط التالي ، مركزاً على نوع الدافع الذي يحرك أصحاب كل نمط .	شفافة(٣)	١٥ ق
	* Show : قدم أمثلة عن الخصائص السلوكية لكل نمط من الأنماط الخمسة : الأول : المبدع ، المطيع ، ويتسم ... الخ	ورقة تدريبية ٤	٥ ق

الخطوات / ماذا وكيف	المحتوى والطريقة	المعينات	التوقيت
٤. البيئة	* قدم التدريب قائلاً : سنوزع عليكم الآن التمرين الذي سيقوم به كل منكم على حدة .. والمطلوب هو أن يقرأ كل منكم الأنماط السلوكية للتلاميذ ثم يحدد نوع الدافع المحرك لكل منهم وسيقوم كل منكم بعرض ما توصل إليه ومناقشته مع باقي الزملاء - ومدة التمرين هي ١٠ ق تأكد من أن الجميع قد فهموا التعليمات .. وفر لهم الأدوات المطلوبة . مر بينهم أثناء العمل للتأكد من أن كل شئ يسير على ما يرام ورد على تساؤلاتهم.		٥٠ ق
٥. الربط	* استعرض ما تم إنجازه في الجلسة مبرراً أهم ما تحقق منها ، أفتح باب الأسئلة مرة أخيرة . * أربط بين الجلسة الحالية والجلسة القادمة وتمنى للمشاركين استراحة طيبة وذكرهم بأهمية الالتزام بالوقت .	الورقة التدريبية (١)،(٢)	٥ ق

راجع خطة درسك

استخدم قائمة المراجعة التالية لتتأكد من اكتمال خطة درسـك . هـل تتضمـن الخطة :

١. عبارات تقدم بها الموضوع إلى المتدربين ؟	( )	( )
٢. طريقة لتجعل المتدربين يشاركون بما يعرفونه عن الموضوع ؟	( )	( )
٣. استعراض للدرس والهدف التعليمي وأهميته ؟	( )	( )
٤. تغطية للمحتوى التدريبي من خلال " القول " و " المشاهدة " ؟	( )	( )
٥. تمرين ؟	( )	( )
٦. ملخص يغطي النقاط الرئيسية ؟	( )	( )
٧. عبارة للربط بالدرس التالي ، وبنشاط العمل بعد التدريب ؟	( )	( )
٨. أسئلة للاستخدام في النقاط الملائمة ؟	( )	( )
٩. إشارات إلى الوسائل التعليمية (طرق ومعينات) في مواضع محددة ؟	( )	( )
١٠. تحديد وقت مخصص لكل جزئية ؟	( )	( )

الفصل الثالث

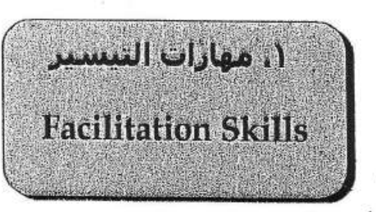
برنامج T.O.T

المحتوى التدريبي

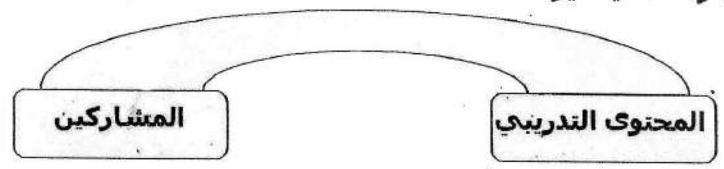


- **مهارات التيسير**
  - الحضور
  - الملاحظة
  - طرح الأسئلة
  - الإنصات

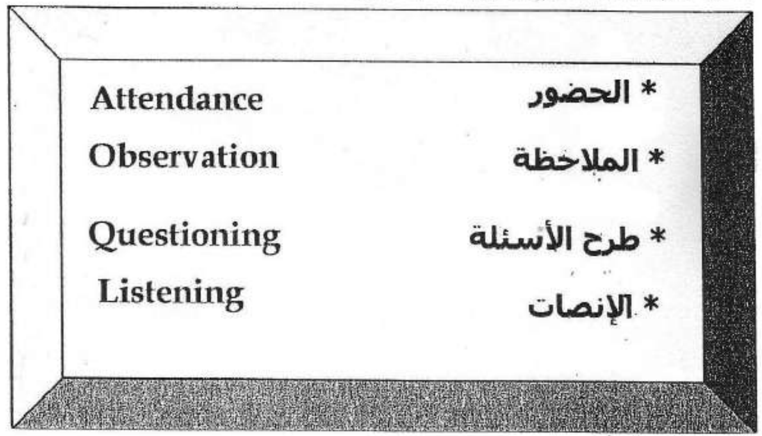
- **مهارات التعامل مع المواقف المشكلة**



مهارات التيسير



تساعد مهارات التيسير على عبور الفجوة بين المحتوى التدريبي من ناحية ، وبين المشاركين من ناحية أخرى .



أ. مهارة الحضور

ما هـي ؟

يعني الحضور أنك تقدم نفسك بطريقة يفهم منها أنك مهتم بالمشاركين . أي أنك تحاول أن تقيم علاقـة حميمـة معـهم . إنـك تتواصـل معـهم مقـدراً إيـاهم كأفراد ، من أجل أن تعلمهم .

وتساعد مهارات الحضور على جمع معلومات عن المشاركين ، كمـا يسـاعدك موقعك المكاني على ملاحظة سلوكهم ، وهي مصادر هامة لمعلومات هامـة تحدد في ضوئها الكيفيـة التـي يتم بـها اسـتقبال التدريب . كما أن الحضـور يشجع المشاركين على التعامل معك .

سلوكيات أربعة :

هناك أربعة سلوكيات حضور تظهر أنك مهتماً بمشاركيك وهي :

١. مواجهة المشاركين .
٢. مواصلة اتصال العين بدرجة ملائمة
٣. التحرك صوب المشاركين بدرجة مناسبة
٤. تجنب السلوكيات المشتتة للانتباه .

دليل مهارة الحضور

افعل	لا تفعل
* اجعل جسمك في وضع مواجهة لكل المشاركين. * امسح بعينيك باستمرار المشاركين . * تحرك صوب المشاركين . * أومئ لهم مؤكداً . * تجول بالقاعة أثناء التمارين للتأكد من حدوث تقدم . * استخدام تعبيرات وجهيه طبيعية عند الحديث إلى المشاركين .	* تكلم إلى المعينات البصرية . * أعط ظهرك لجزء من المشاركين . * حملق في أفراد بعينهم . * تجنب اتصال العين أو المرور بالعين على المجموعة كثيراً أو سريعاً . * ابعد نفسك عن المشاركين . * قف مكانك ثابتاً . * قلب في الأوراق وأنظر إلى ساعتك بينما تتحدث إلى المشاركين .

ب. مهارة الملاحظة

تساعد على تقييم الكيفية التي يتم بها تلقي التدريب . وعلى أساس من ملاحظتك المتكررة ، تستطيع أن تقرر الاستمرار في التدريب كما تم التخطيط له ، أو أن تقوم بتعديله استجابة لاحتياجات المشاركين .

ثلاثة خطوات :

١. انظر في وجه كل مشارك ، ووضع جسمه ، وحركات الجسم . هل هو مبتسم ؟ أم عابس ؟ هل يومئ ؟ هل يتثاءب ؟ هل ينظر إليك ؟ أم ينظر بعيداً ؟ هل يميل إلى الأمام ؟ أم إلى الخلف ؟ هل ينقر بالقلم ؟ هل يحرك قدميه ؟

٢. كوّن استنتاج عن مشاعر الشخص على أساس مما لاحظت .

٣. اتخذ الإجراء المناسب على أساس من الاستنتاجات التي توصلت إليها .

معاني السلوكيات غير اللفظية للمشاركين

السلوكيات	المشاعر المحتملة
الابتسام الإيماء بالتأكيد الميل إلى الأمام اتصال العين	حماس فهم
التثاؤب حملقة بلا تعبير تحريك القدمين الميل إلى الخلف على المقعد النظر إلى الساعة	المـلل
عبوس هرش بالرأس عض الشفاه حملقة بلا تعبير تجنب اتصال العين	لخبطـــة

ماذا تفعل بعد فهم السلوك غير اللفظي للمشاركين ؟

إذا كان الاستنتاج هو ...	وأن	إذن ....
* حماس وفهم	* العديد من المشاركين يظهرون هذا السلوك .	* استمر ، وسجل ملاحظة بأن التدريب تم استقباله بشكل جيد .
	* أحد المشاركين يظهر هذا السلوك .	* استمر ، وسجل ملاحظة للتأكد مرة أخرى فيما بعد .
* ملل	* العديد من المشاركين يظهرون هذا السلوك .	* حاول إعطاء استراحة ، أو أسرع بالإيقاع ، أو راجع طريقة التدريب للتأكد من أن المشاركين مشاركين في التدريب .
	* أحد المشاركين فقط يظهر هذا السلوك .	* استمر ، ولكن سجل ملاحظة لتعيد التقييم فيما بعد .
* لخبطة (عدم فهم) ...	* العديد من المشاركين يظهرون هذا السلوك .	* اسأل المشاركين عن الأجزاء التي لم يفهموها ، وقدم توضيحات بإعطاء أمثلة أو إعادة صياغة المعلومات .
	* أحد المشاركين فقط يظهر هذا السلوك .	* اسأل المشاركين عن الأجزاء غير المفهومة ، وقدم توضيح وشرح لها أو تحدث إلى هذا المشارك في الاستراحة القادمة إذا كان الوقت محدداً .

ج. مهارة توجيه الأسئلة

أغراضها :

١. تساعدك على تحديد ما عرفه المشاركون عن الموضوع ومن ثم تستطيع التركيز على ما هم بحاجة إلى تعلمه .
٢. تدعو بها المشارك للمشاركة في العملية التعليمية .
٣. تمدك بـ " فيدباك " عن الكيفية التي تم بها إدراك التدريب .
٤. تساعد المشاركين على تقييم تعلمهم وسد فجواته .

ثلاث مهارات :

هناك ثلاث مهارات ترتبط بعملية توجيه الأسئلة :

١. طرح الأسئلة .
٢. تلقي استجابات المشاركين .
٣. الإجابة على أسئلة المشاركين .

دليل صياغة الأسئله

افعــل	لا تفعــل
١. أسئلة واضحة مختصرة تتعلق بموضوع واحد .	١. أسئلة ملتوية غامضة تتعلق بموضوعات متعددة .
٢. أسئلة معقولة عن ما تتوقع أن يكون المشارك قد عرفه في هذه اللحظة من التدريب .	٢. أسئلة من الصعب تماماً أن يجيب عليها غالبية المشاركين .
٣. أسئلة متحدية تتطلب تفكيراً .	٣. أسئلة سهلة جداً لا تتطلب أي تفكير .
٤. أسئلة أمينـة لها علاقة بالتدريب ، توجه المشاركين إلى إجابات منطقية .	٤. أسئلة " خادعة " تم تصميمها لكي تسخر من المشاركين .

أي الأسئلة تختار؟

إذا كنت تريد ...	إذن ...
* استثارة تفكير جميع المشاركين . * السماح للمشاركين بالإجابة تطوعاً . * تجنب إحراج المشاركين .	* طرح السؤال على المجموعة . مثال : " ما هي الخبرات التي لديكم في هذا الموضوع ؟ "
* استثارة تفكير أحد المشاركين . * الحصول على معلومات من أحد مصادر الخبرة بالقاعة .	* اطرح السؤال على واحد بعينه . مثال : " يا أحمد ، إن لديك خبرة كبيرة في تقديم هذه الخدمات للعملاء.ماذا تفعل في هذا الموقف؟"

كيف تتعامل مع إجابات المشاركين ؟

إذا كانت الإجابة ...	التصرف ...
صواباً .	* استخدام التدعيم الإيجابي **مثال** : " أيوه "،" نقطة جيدة "،" هذا صحيح"
خطأ .	* قدر الجهد المبذول ، ثم وجه السؤال لآخرين أو قم أنت بالإجابة عليه . **مثال** : " أستطيع أن أرى كيف يمكن أن تكون قد توصلت إلى هذا . من أيضاً لديه فكرة أخرى ؟ " ، " هذا لم يكن بالضبط ما كنت أتطلع إليه " ، " ما كنت أتطلع إليه هو ... " .
صحيحة جزئياً .	* دعم الجزء الصحيح ، ثم أعد توجيه السؤال إلى نفس المشارك أو إلى مشارك آخر ، أو أجب عليه بنفسك . **مثال** : " أنت على الطريق الصحيح ، ما الأفكار الأخرى التي لديك ؟ " ، " هذه نقطة طيبة يا أحمد ، من منكم لديه بعض الأفكار ؟ "

كيف تستجيب لأسئلة المشاركين

اختر الاستجابة التالية ...	عندمـا ...
* أجب بنفسك	* تكون الشخص الوحيد الذي يستطيع الإجابة .
* أعد طرح السؤال على نفس المشارك ، أو على مشارك آخر	* يكون هناك احتمال كبير بأن المشارك سوف يتمكن من تقديم الإجابة الصحيحة.
* أجل السؤال	* يكون السؤال خارجاً عن الموضوع. * يكون الوقت غير كاف لتناول السؤال . * تكون الإجابة سيتم تقديمها في جزء تال من التدريب . * تكون بحاجة إلى وقت لمعرفة الإجابة الصحيحة .

د. مهارة الإنصات

مـا هــي ؟
هي الحصول على معلومات لفظية والتأكد من أنك قد فهمتها . وتعينك هذه المهارة على إظهار فهمك لرؤية المشارك . كما أنها تمدك " بفيدباك " عن الكيفية التي تم من خلالها استقبال التدريب ، ومن ثم ما إذا كنت ستتوقف أم تستمر .

خطوتين :
تتضمن مهارة الإنصات خطوتين رئيسيتين :

١. استمع إلى الكلمات المعبر عنها ، أي التركيز فيما يقوله المشارك مستبعداً عوامل التشويش الداخلية أو الخارجية .
٢. إعادة صياغة ما قيل لتظهر الفهم ، وهذا يعني التفاعل مع المشارك للتأكد من الفهم الدقيق للمعلومات التي يقدمها .

هل تذكر؟
سبق لك في الجزء التمهيدي من هذا البرنامج أن طبقت اختبار مهارة الإنصات.. هل لاحظت بعد ذلك تحسناً في قدرتك على الإنصات ؟

أذكر أهم جوانب التحسن :
....
....
....
....
....

٣. التعامل مع الموقف المشكل

مـا هو ؟

هو الموقف الذي يعاق فيه التعلم نتيجة لسلوك واحد أو أكثر من المشاركين . ويتعرض جميع المدربين ، بما في ذلك أكثرهم مهارة وخبرة ، لمواقف مشكلة .

وإذا كنا نشجع على أن يشارك المشاركين بشكل فعال حتى نضمن حدوث التعلم ، فإن المواقف المشكلة لها علاقة بمستوى مشاركة المشاركين . إنها تحدث عندما تكون درجة المشـاركة أكثر أو أقل من اللازم , إن من يعبرون عن آرائهم أكثر من اللازم يتسـببون في عدم اكتمال أنشـطة الجلسـة كما خطط لها . ومن ناحية أخرى ، فإن الصامتين أكثر من اللازم يحرمون الآخرين من آرائهم ، كما أنك كمدرب تجد صعوبة في تقييم درجة استفادتهم .

ولا يجب أن تفترض أن مثل هذه السلوكيات من جانب المشاركين تمثل عدواناً موجهاً إليك . فقد يكون الكلام الكثير تعبيراً عن الحماس للتدريب والمدرب ، وقد يكون من يلتزمون الصمت في حالة توتر ويخشون مواجهة الجمهور .

ومع ذلك ، عندما تتم إعاقة التعلم يجب أن تتدخل ، بإزالة الحواجز ، بما يضمن تحقق الأهداف التعليمية .

* ثلاثة اعتبارات :
بصفتك المدرب ، أنت مسئول عن علاج المواقف المشكلة التي تؤثر بشكل سلبي على التعلم . هناك ثلاثة اعتبارات رئيسية في تناول المواقف المشكلة هي :

١. احذف أو قلل السلوك المشكلة .
٢. حافظ على احترام ذات صاحب السلوك المشكل .
٣. تجنب المزيد من التعطيل للتدريب .

□□□ □□□

الفصل الرابع

برنامج T.O.T

المحتوى التدريبي



- التقييم
- دليل المشاركة بالرأي
- نماذج لتقييم التدريب

١. التقييـــم

- **الغرض من التقييم**
  * أن نرى ما إذا كان التعلم قد حدث
  * أن نرى ما إذا كان التعلم قد تم تلقيه على نحو طيب
  * أن نتعرف على أي التغييرات مطلوب عملها في التدريب التالي
  * اكتشاف تدريب جديد أو إضافي من الضروري تقديمه
  * لتقديم مصداقية للتدريب وفيدباك للمسئولين

- **ما الذي تحتاج إلى تقييمه ؟**
  - المكان
  - المشاركين
  - الميسرين
  - المحتوى

- **كيف يتم التقييم ؟**
  - قياس أو اختبار قبلي / بعدى
  - نموذج نقدي أو تقييمي
  - متابعة مع قياس أثناء العمل بعد أسبوع ، وبعد شهر ، وبعد ثلاثة أشهر .... الخ ، من التدريب
  - طلب فيدباك ملخص حول كيفية تحسين أدائك في تدريب المجموعة

- **ما هي أدوات التقييم ؟**
  - الملاحظة أثناء التدريب / أثناء العمل ..
  - المقابلة ..
  - الاستبيان ..
  - مقاييس القدرات أو المهارات ..
  - تقارير الأداء ..

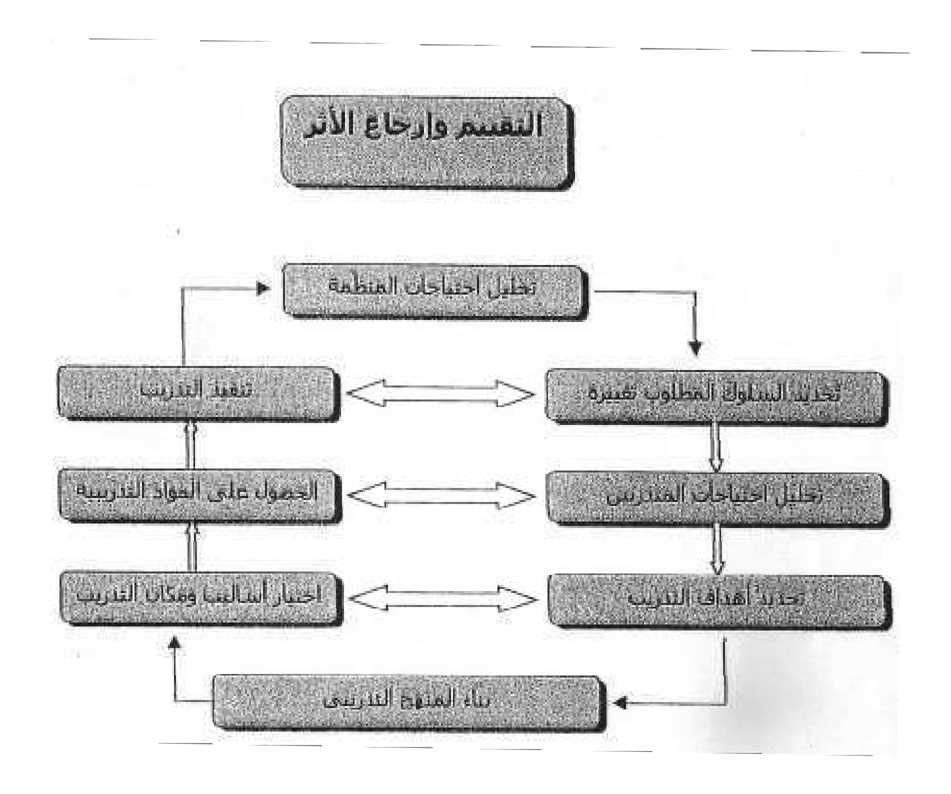
أبعاد تقييم التدريب

- **المكان**
  * الاتساع
  * الإضاءة - التهوية - الحرارة ... الخ
  * التجهيزات
  * شكل الجلسة
  * القرب
  * الخدمات

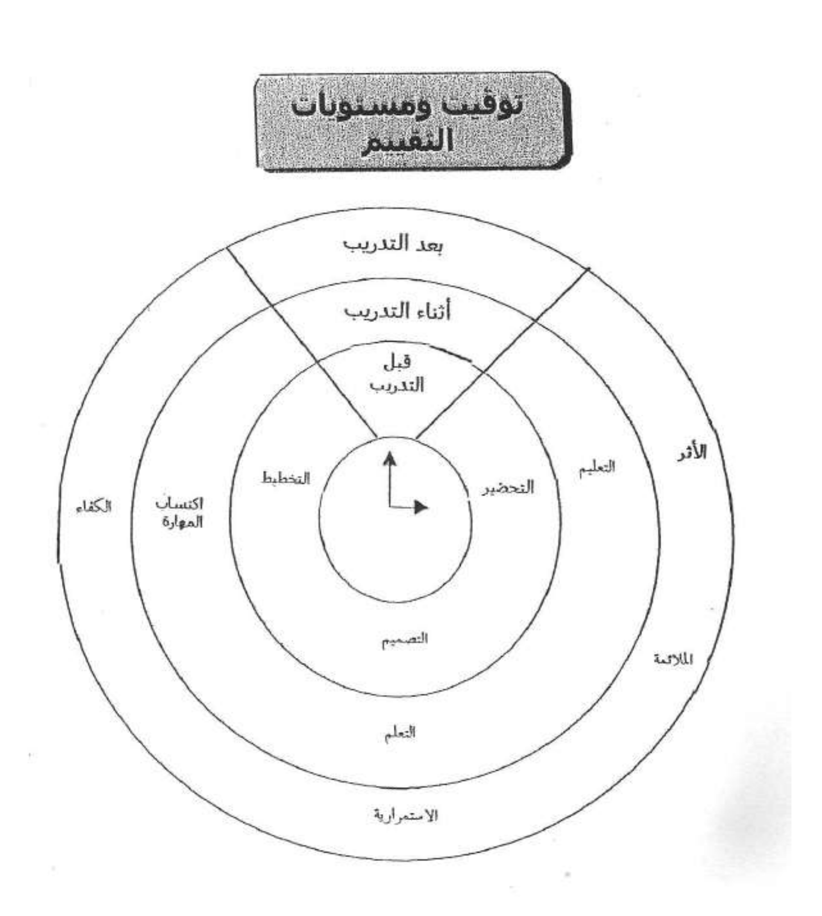
- **المشاركين**
  * الالتزام بالحضور
  * الوعي بالنشاط التدريبي
  * الدافعية المشتركة
  * التحصيل والإنجاز

- **الميسرين**
  * القدرة على التواصل الجيد
  * تقديم مهارات ومعلومات
  * تنوع طرق وأساليب التدريب
  * استثمار الوقت بشكل جيد

المحتوى
  * فاعلية النشاط التدريبي
  * تقديم مهارات فعلية
  * تقديم معارف جديدة
  * ارتباط المهارات والمعارف باحتياجات المشاركين


التقيم وارجاع الأثر
تحليل احتياجات المنظمة
تحديد السلوك المطلوب تغييره
تحليل احتياجات المتدربين
تحديد أهداف التدريب
بناء المنهج التدريبى
اختيار أساليب ومكان التدريب
الحصول على المواد التدريبيه
تنفيذ التدريب

توقيت ومستويات التقييم



مجالات التقييم

١.رد الفعل Reaction: هل سعد المشاركون بالبرنامج

٢.التعلم Learning: هل تعلم المشاركون بالبرنامج

٣.السلوك Behavior: هل عدل المشاركون سلوكهم

٤.الأثر Impact : هل أثر تعديل سلوكهم إيجابياً على نتائج عملهم؟

١. رد الفعل

النشاط	القيمة المضافة	أدوات التقييم
تصميم وتنفيذ البرنامج	تحليل وتحديد الاحتياجات تحديد المواد التدريبية تحديد أساليب التقديم والعرض توفرت مهارات التقديم والعرض اختيار المشاركين توفرت تسهيلات التدريب	استمارات تقييم النشاط التدريبي قياس مردود البرنامج على المشاركين (التقييم – الأدوات – الأساليب – الخدمات – مهارات التقديم – المساعدات – المدة – التوقيت – المكان... الخ

٢. التعلم

النشاط	القيمة المضافة	أدوات التقييم
محتويات البرنامج: -المعارف المهارات الاتجاهات	توصيل المعارف (الحقائق – القواعد – الإجراءات – السياسات – النظريات) المهارات الفكرية (الإدارية – الإنسانية – النفسية) تشكيل الاتجاهات (القيم – الأعراف – الأنماط – المشاعر)	نماذج اختبار أساسية لقياس مدى اكتساب المشاركين للمهارات والمعارف والاتجاهات

تابع: مجالات التقييم

٣. السلوك

النشاط	القيمة المضافة	أدوات التقييم
المتدربون طبقوا ما تعلموه	التحسينات على المستوى الفردي: حجم الإنتاج جودة الإنتاج تقليل الوقت تحقيق معدلات أفضل	أداء المتدرب في موقع العمل كلما كان ذلك ممكناً سواء عن طريق رؤسائه، أو اختبار التحسن في المخرجات باستخدام التدريب التمثيلي أو المعامل.

٤. الأثر

النشاط	القيمة المضافة	أدوات التقييم
جنت ثمار التدريب بحدوث تحسن في الأداء الكلي لها	التحسينات على مستوى المنظمة: الإنتاجية الكلية للمنظمة أو القسم زيادة الفائدة المحققة الكفاءة تقليل التكاليف والفاقد والحوادث	تحليل التكلفة/الفائدة قبل وبعد البرنامج الاعتماد على البيانات والسجلات الموجودة

دليل المشاركة بالرأي

مفاتيح تقديم وتلقي الفيدباك

عند تقديم " فيدباك "	عند الحصول على " فيدباك "
<u>كن محدداً :</u> صف م لاحظت صف ما رايته أو سمعته <u>كن مبتكراً :</u> اقترح وسائل للتطوير اقترح طرق أو مداخل بديلة <u>كن مسانداً</u> ركز على الإيجابيات لاحظ ما ترك فيك انطباعاً جيداً ابرز النقاط التي يمكن البناء عليها قدم التشجيع الحقيقي <u>كن مختصراً :</u> - استخدم أقل قدر ممكن من الكلمات	<u>أنصت بدقة وعقل منفتح :</u> ركز على ما يقوله الشخص، وليس على ما سترد به أنصت بعقل مفتوح راغباً في تفهم ما يقوله لك حاول تفهم بدقة ما يعنيه وما يقصده لا تضيع وقتاً في التفكير في وسائل الدفاع عن نفسك أو شرح ما فعلته <u>تأكد مما فهمت :</u> أسأل للتأكد مما يقصده محدثك <u>أجل استجابتك:</u> أعط نفسك وقتاً للتفكير في التقييم وتأمله بعناية. <u>حلل التقييم:</u> تناوله منطقياً لا انفعالياً أنظر في صدق المقترحات وما إذا كانت التغيرات المقترحة سيؤدي إلى تحسينات.



استمارة تقييم مدرب جديد

٥. هل استخدم الأسئلة بفعالية ؟

- طرح الأسئلة
- تناول استجابات المشاركين
- الإجابة على أسئلة المشاركين

٦. هل اتبع مبادئ تعليم الكبار ؟

ملاحظات : ....

٧. الشيء الوحيد الذي أعاق استفادتي هو :

....

٨. الشيء الوحيد الذي ساعدني على أقصى استفادة هو :

....

تعليقات إضافية :

....
....
....
....
....
....
....



التعليمات : ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن درجة ظهور الخصائص التالية في العرض :

المقياس : ٠ = لا يوجد ، ١ = ضعيف ، ٢ = مقبول ، ٣ = جيد ، ٤ = ممتاز

خصائص الأداء	٠	١	٣	٣	٤
تجنب الحركات اللاإرادية المشتتة					
الاستهلال بشكل مناسب (التعارف - الموضوع - مصادر الخبرة)					
توضيح الأهداف في البداية					
النظر إلى المشاركين (لا إلى الشباك - السقف - المذكرات)					
استخدام الأسئلة بشكل فعال (طرحها - تلقيها - التعامل مع الإجابات)					
دعوة المشاركين لطرح الأسئلة والإجابة عليها					
ترتيب سياق المحتوى بشكل مناسب					
التوازن بين العرض والقول					
سرعة العرض مناسبة (ليس شديد السرعة)					
تأكيد النقاط الهامة (اصطلاحات رئيسية - تعريفات)					
التكلم بوضوح وبشكل مسموع					
استخدام التمرين بشكل فعال					
تنويع العرض بمعينات مناسبة (شرائح - لوحات - سبورة ...الخ)					
استخدام المعينات بشكل فعال					
استخدام الدعابة بشكل فعال					
قراءة لغة الجسم والاستجابة لها					
إثارة اهتمام المشاركين والمحافظة عليه بطرح الامثله ، وتقديم التوضيحات					
التلخيص على فترات وفي النهاية					
كان توزيع الوقت مناسباً					
الالتزام بالوقت					

الدرجة الكلية =

تعليقات : ....

هل تحقق الهدف من التدريب؟ نعم:لماذا

هل تحقق الهدف من التدريب؟ لا: لماذا



١. ضع علامة (√) للتعبير عن وجهة نظرك في كل مما يلي:

البند	ممتاز	جيد جداً	مقبول	ضعيف
أسلوب التدريب/المدربين				
المادة العلمية / المحتوى				
المكان/القاعة/المطبوعات				
المعينات التدريبية / المطبوعات				
مستوى مشاركة المتدربين				

٢. إلى أي مدى حققت حلقة العمل أهدافها؟ ضع دائرة حول الرقم الذي تختاره

لم تتحقق على الإطلاق ١ ٢ ٣ ٤ ٥ تحققت تماماً

٣. ما هي أهم ثلاث موضوعات تضمنها برنامج الحلقة؟

____

____

____

٤. ما هي أهم ثلاث إيجابيات لحلقة العمل؟

____

____

____

٥. ما هي أهم ثلاث سلبيات لحلقة العمل؟

____

____

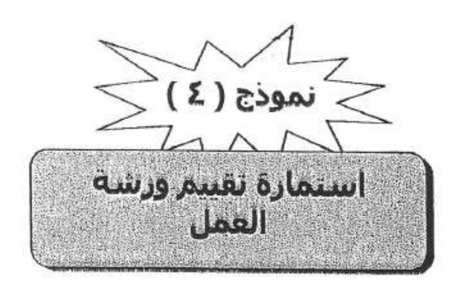
____

٦. ما مقترحاتك / ملاحظاتك لتطوير أنشطة هذا البرنامج مستقبلاً؟

____

____

____



اســـم البـرنامج: ....

مكان تنفيذ البرنامج: ....

التـــــــــاريخ: ....

أولاً: الجوانب التعليمية:

١. الرجاء تقييم الجوانب التالية بوضعك دائرة حول الرقم الذي تختاره

الجانب التقييمي	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	غير مرض
تحقيق أهداف البرنامج	٥	٤	٣	٢	١
تحقيق أهدافي الشخصية	٥	٤	٣	٢	١
ملائمة المحتوى التدريبي لظروف وحاجات عملي (وظيفتي)	٥	٤	٣	٢	١
فاعلية منهجية وأساليب التدريب	٥	٤	٣	٢	١
تنظيم البرنامج	٥	٤	٣	٢	١
المواد التدريبية	٥	٤	٣	٢	١
فاعلية المدربين	٥	٤	٣	٢	١

٢. مدة البرنامج التدريبي:

طويلة جداً ☐ قصيرة جداً ☐ قصيرة ☐ كافية ☐

تابع استمارة تقييم ورشة العمل

٣. الرجاء أن تدون أكثر أهم خمس جلسات تدريبية من وجهة نظرك (الترتيب حسب الأولوية)

١. --
٢. --
٣. --
٤. --
٥. --

٤ . ما هي الموضوعات التدريبية التي فضلت أن تكون قد نالت وقتاً أكثر؟

----

٥. ما هي أهم الموضوعات الإضافية التي كنت ترغب في وجودها؟

----

٦. ما هو شعورك بعد انتهاء ورشة العمل؟

أ. السعادة ( ) ب. الاستياء ( )

ج. الإجهاد ( ) د. املل ( )



برنامج التدريب:
التاريخ:
الجلسة:

المدرب:
المقيم:
موضوع الجلسة:

هل حقق التدريب هدفه ؟

نعم لماذا؟	لا لماذا؟
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

- **ما هي المهارة التي يحتاج على نحو خاص لأن ينميها المدرب في نفسه؟**

- **ما هي أفضل مهارة يمتلكها المدرب؟**

نموذج (٦)
نموذج لتقييم البرنامج

اسم المتدرب (اختياري) : | الدرجة :
اسم البرنامج التدريبي : | التاريخ :

نموذج تقييم المدرب

ضع أمام كل بند من البنود التالية درجة من المقياس المقابل تعبر عن تقييمك: (١= أبداً، ٢ = نادراً ، ٣= أحياناً ، ٤ = دائماً)

م	البنود	اليوم الأول				اليوم الثاني			
		١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤
١	وضح المدرب أهداف اليوم التدريبي								
٢	لغة المدرب واضحة								
٣	شرائح العرض واضحة								
٤	يتواصل المدرب مع المدربين بفاعلية								
٥	شجع المدرب المتدربين على المشاركة في التدريب								

م	استخدام المدرب	اليوم الأول		اليوم الثاني	
		نعم	لا	نعم	لا
٦	ورشة عمل				
٧	مناقشة				
٨	عصف ذهني				
٩	مناظرة / تمثيل أدوار				

نموذج تقييم البرنامج

ضع أمام كل بند من البنود التالية درجة من المقياس المقابل تعبر عن تقييمك: (١= أبداً، ٢ = نادراً ، ٣= أحياناً ، ٤ = دائماً)

م	البنود	اليوم الأول				اليوم الثاني			
		١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤
١	المحتوى التدريبي كان متكاملاً بلا تكرار								
٢	المادة التدريبية لبت احتياجات لديك								
٣	سوف أقوم بتطبيق ماتدربت عليه في الواقع العملي								
٤	يتعامل فريق ادارة المركز معي بطريقة مرضية								
٥	قاعة التدريب وتجهيزاتها مناسبة								

☺ أعجبني التدريب

....

☺أرجو التحسين في

....

*من فضلك ضع علامة تميز النموذج الخاص بك في حال عدم كتابة الأسم

نموذج (٧)

اسم البرنامج التدريبي: التقييم

في الفترة من / / ٢٠١ إلى / / ٢٠١

أولاً : بيانات عامة					
الاسم:					
البلد:	السن:				
المنظمة التابع لها:	الوظيفة:				
ثانيا : تقييم المدرب	ممتاز	جيد جدًا	جيد	متوسط	ضعيف
1-إلمام المدرب بموضوعات التدريب					
2-قدرة المدرب على توصيل المعلومات و شرحه للمحتوى التدريبي					
3-طريقة تنظيم العرض (من حيث الوضوح و الكفاية)					
4-قدرته على الوصول للهدف المرجو من التدريب					
5-مدى تعاونه مع المشاركين و تحفيزهم على التفاعل					
6-تنوع الأنشطة و التمارين و الوسائل المستخدمة					
7-قدرة المُدرب على إدارة المداخلات و المناقشات					
ثالثا : تقييم التدريب					
1-محتوى البرنامج التدريبي					
2-المادة التدريبية (من حيث المحتوى، التنظيم و السهولة)					
3-تحقيق أهداف التدريب					
4-التجهيزات و الوسائل المستخدمة					
5-مدة التدريب					
6-مكان التدريب و توقيته					
7-المشاركين بالتدريب					
رابعًا : تقييم تنظيم التدريب					
١-إدارة و تنظيم التدريب					
2-القائمين بالعمل بالتدريب					
3-الوجبات					
٤-الضيافة					
5-القاعات والمعينات التدريبية					
خامسا : التقييم العام للبرنامج التدريبي					
سادسا : هل كان لديك معلومات كافية عن طبيعة و نوع البرنامج قبل الحضور؟					
نعم ☐	لا ☐				

سابعا: أهم المهارات المكتسبة خلال المشاركة في البرنامج التدريبي و التي حصلت عليها شخصيا:
١- ....   ٢- ....   ٣- ....
تاسعا: اذكر فكرة او نشاط ستقوم به عند عودتك لمؤسستك او بلدك تطبيقاً لما تعلمته:
....

ما هي السلبيات في هذا البرنامج التدريبي ؟

ماهي المقترحات التي تود اضافتها وتراها مستقبلا ؟

نموذج (٨)

صحيفة التوقعات

توقعات (أ) قبل البدء في البرنامج التدريبي

ماذا تتوقع من البرنامج التدريبي:

١) أتوقع أن أحصل على : ....

٢) أتوقع أن أتدرب على مهارة: ....

٣) أتوقع أن اكتسب معارف : ....

٤) أتوقع أن أشارك في ورش عمل: ....

٥) أتوقع أن تزيد معارفي عن : ....

٦) أخرى تذكر: ....

ملحوظة:

عادة يتم توجيه هذه الصحيفة إما بشكل شفوي للمتدربين قبل البدء في البرنامج التدريبي أو تقدم في شكل مطبوع هكذا وذلك بهدف معرفة الحد الأدنى والأقصى لتوقعات المتدربين ومحاولة التوضيح للأشياء الممكنة وغير الممكنة حتى لا تسبب في إحباط المتدربين.

نموذج (٩)

توقعات (ب)

بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي

أ) التوقعات التي تحققت:

١) ....

٢) ....

٣) ....

٤) ....

٥) ....

ب) التوقعات التي لم تتحقق وشعورك تجاهها:

١) ....

شعوري هو: ....

٢) ....

شعوري هو: ....

ج) الإيجابيات:

....

....

....

د) السلبيات:

....

....

....

هـ) اقتراحات للتحسن:

....

....

....

نموذج (١٠)

تقييم المتدربين لظروف وسياق التدريب

تعليمات: ضع أمام كل بند من البنود التالية الدرجة التي تعبر عن تقييمك لمحتوى البند:

	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معترض	معترض بشدة
١. موعد تلقي جلسات التدريب مناسب.					
٢. عدد ساعات جلسات التدريب مناسبة.					
٣. توزيع جدول التدريب مناسب.					
٤. فترات الراحة كافية.					
٥. المادة العلمية متوافرة ومعدة بطريقة تسمح بالمتابعة					
٦. المعاينات التدريبية متوافرة (أقلام الكتابة على السبورة والأوراق.. إلخ)					
٧. أدوات العرض تعمل بكفاءة (البروجكتور- عارض البيانات Data Show),					
٨. التهوية داخل القاعة كافية.					
٩. المقاعد كافية ومريحة .					
١٠. الإضاءة كافية ومناسبة.					

	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معترض	معترض بشدة
١١. الخدمات المقدمـــة مناســبة (تـــوافر دورات الميــــاه- الكافتريات..إلخ)					
١٢. تعامل اللجنة المنظمـــة مـــع المتدربين مناســبة ويعكــس احترام متبادل					

تقييم المتدربين للقائم بالتدريب (تقييم بعدي)

تعليمات: ضع أمام كل بند من البنود التالية الدرجة التي تعبر عن تقييمك لمحتوى البند:

	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معترض	معترض بشدة
١. يبدأ جلسة التدريب في ميعادها					
٢. ينهي جلسة التدريب في ميعادها (دون جور على الاستراحة)					
٣. يبدأ جلسة التدريب بتحديد الأهداف العامة لجلسة التدريب					
٤. يحرس على توضيح ما يربط بين أهداف جلسة التدريب والأهداف العامة للدورة التدريبية.					
٥. يبذل جهدًا للربط بين الجلسات التدريبية التي قدمها					
٦. ثم يخرج كثيرًا عن موضوع التدريب إلا لربطه بالواقع العملي					
٧. عرضه للموضوع واضح ومحدد الاتجاه					
٨. يدعم عرضه بالأمثلة التوضيحية.					
٩. نجح في جذب المتدربين لموضوع التدريب					
١٠. نجح في تقسيم وقت الجلسة على الأهداف المنشودة التي حددها.					
١١. خلق توازن ملموس بين الشرح النظري والتدريبات العملية					
١٢. يستخدم بنجاح المعاينات التدريبية					

	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معترض	معترض بشدة
ووسائل الإيضاح في حدود الإمكانات المتاحة، دون إضاعة الوقت.					
١٣. وسائل الإيضاح التي قدمها أعدت بكفاءة (حجم ما تتضمنه من تفاصيل/ الجذب/ درجة شمولها للنقاط الأساسية)					
١٤. يقدم تلخيصًا وافيًا لجلسة التدريب في نهايتها.					
١٥. يحرص على الإشارة إلى بعض الوسائل، والأدوات، والمراجع التي تعين على استكمال دراسة الموضوع مستقبلاً.					
١٦. يعتني بتدوين ملاحظات المتدربين.					
١٧. للمدرب حضور ملحوظ وقدرة على الإقناع.					
١٨. يدير جلسات التدريب دون تسلط أو تعالي					
١٩. يشجع المتدربين على التفاعل والحوار.					
٢٠. يتعامل مع المتدربين بشكل راق ومتحضر.					
٢١. متمكن من المحتوى العلمي للموضوع الذي يقدمه					

ثانيًا: تقييم المحتوى التدريبي للدورة:

- ما هي أهم الإيجابيات التي استشعرتها في الدورة التدريبية؟

....

....

....

....

....

....

ما هي أهم السلبيات التي استشعرتها في الدورة التدريبية؟

....

....

....

....

....

....

....

- كيف استفدت من الدورة الحالية؟ وكيف سينعكس ذلك على عملك؟

....

....

....

....

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

تقييم المتدربين للقائم بالتدريب (تقييم بعدي)

اسم ورشة العمل: .... لجهة القائمة بالتدريب: ....

تاريخ انعقادها من: .... إلى .... مكان انعقادها: ....

اسم القائم بالتدريب: ....تخصصه: ....

اسم المتدرب: ....العمل: .... جهة العمل: ....

المؤهل الدراسي: .... الكلية: ....الجامعة: ....

تعليمات: ضع أمام كل بند من البنود التالية الدرجة التي تعبر عن تقييمك لمحتوى البند:

	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معترض	معترض بشدة
١. يبدأ جلسة التدريب في ميعادها					
٢. ينهي جلسة التدريب في ميعادها (دون جور على الاستراحة)					
٣. يبدأ جلسة التدريب بتحديد الأهداف العامة لجلسة التدريب					
٤. يحرص على توضيح ما يربط بين أهداف جلسة التدريب والأهداف العامة للدورة التدريبية.					
٥. يبذل جهدًا للربط بين الجلسات التدريبية التي قدمها					
٦. ثم يخرج كثيرًا عن موضوع التدريب إلا لربطه بالواقع العملي					
٧. عرضه للموضوع واضح ومحدد الاتجاه					
٨. يدعم عرضه بالأمثلة التوضيحية.					
٩. نجح في جذب المتدربين لموضوع التدريب					
١٠. نجح في تقسيم وقت الجلسة على الأهداف المنشودة التي حددها.					
١١. خلق توازن ملموس بين الشرح					

	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معترض	معترض بشدة
النظري والتدريبات العملية					
١٢. يستخدم بنجاح المعاينات التدريبية ووسائل الإيضاح في حدود الإمكانات المتاحة، دون إضاعة الوقت.					
١٣. وسائل الإيضاح التي قدمها أعدت بكفاءة (حجم ما تتضمنه من تفاصيل/ الجذب/ درجة شمولها للنقاط الأساسية)					
١٤. يقدم تلخيصًا وافيًا لجلسة التدريب في نهايتها.					
١٥. يحرص على الإشارة إلى بعض الوسائل، والأدوات، والمراجع التي تعين على استكمال دراسة الموضوع مستقبلاً.					
١٦. يعتني بتدوين ملاحظات المتدربين.					
١٧. للمدرب حضور ملحوظ وقدرة على الإقناع.					
١٨. يدير جلسات التدريب دون تسلط أو تعالي					
١٩. يشجع المتدربين على التفاعل والحوار.					
٢٠. يتعامل مع المتدربين بشكل راق ومتحضر.					
٢١. متمكن من المحتوى العلمي للموضوع الذي يقدمه					

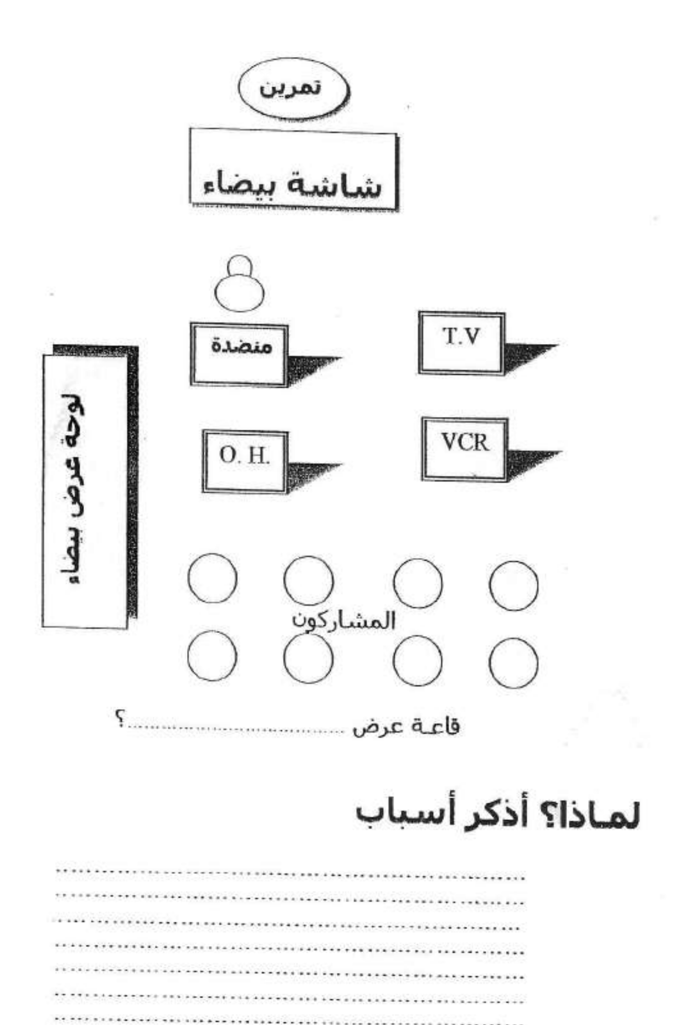
□□□ □□□

الفصل الخامس

ممارسة التدريب

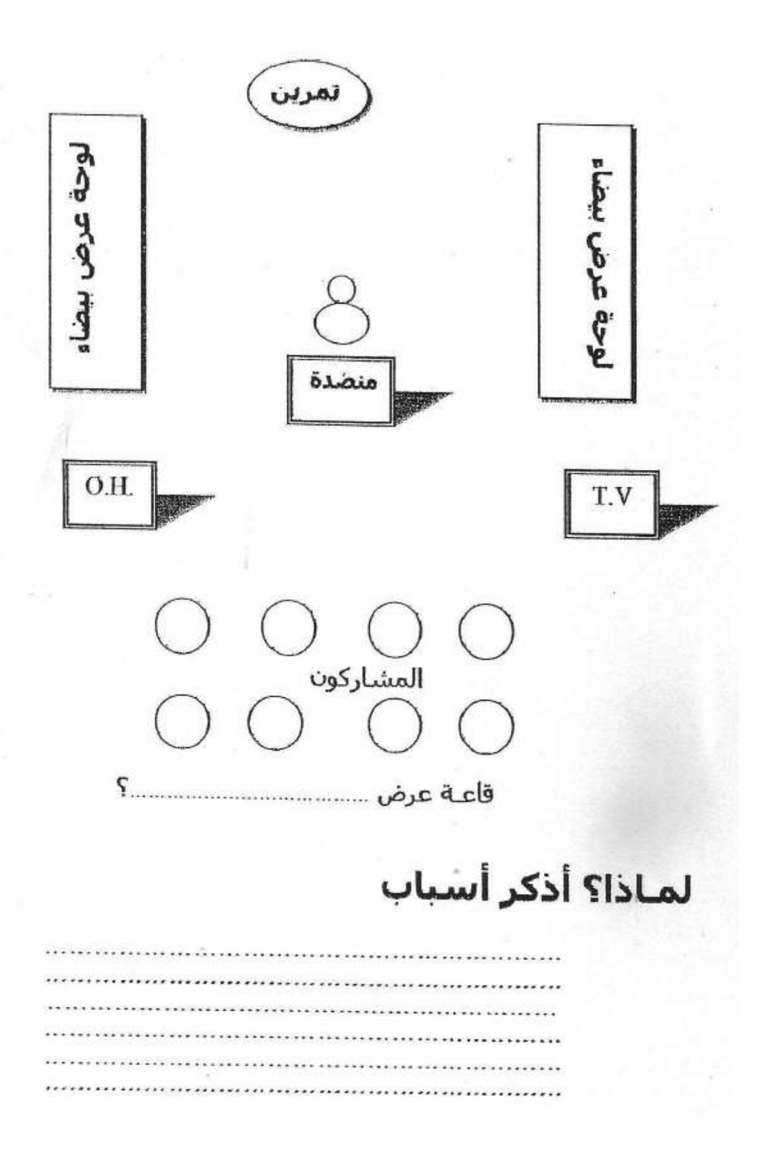


- إعداد القاعة
- الاستعدادات النهائية
- نصائح تجلب لك الراحة قبل التدريب
- بداية التدريب
- ممارسة التدريب



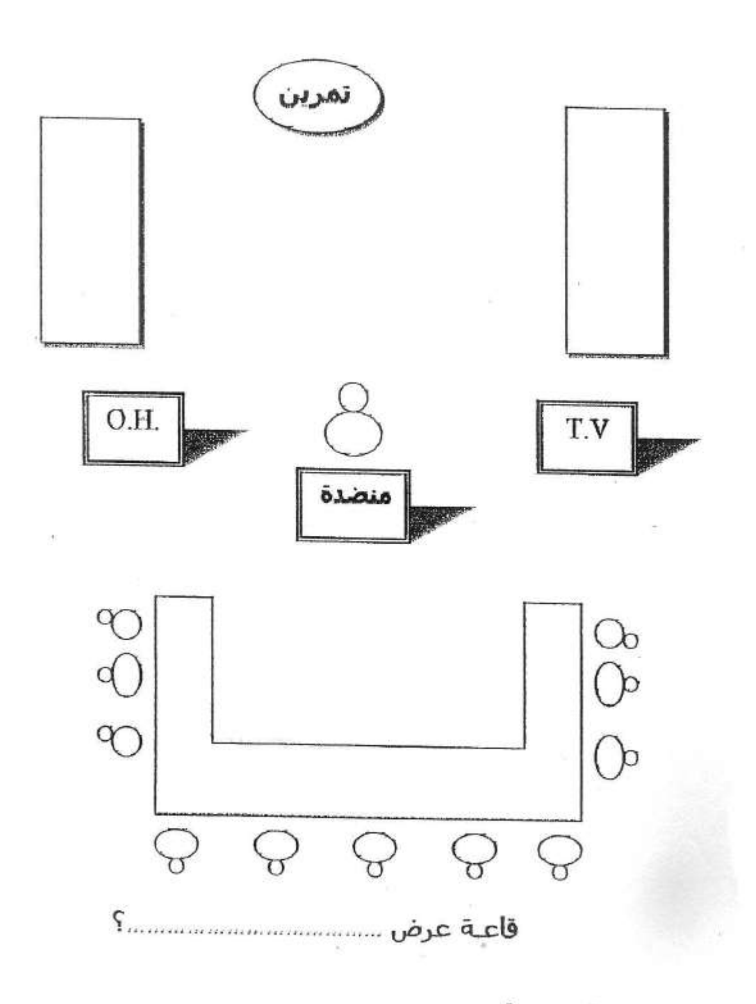
لمـاذا؟ أذكر أسباب

....
....
....
....
....
....
....
....



لماذا؟ أذكر أسباب

....
....
....
....
....
....



قاعـة عرض ....؟

لمـاذا؟ أذكر أسباب

....
....
....
....
....
....

٢. الاستعدادات النهائية لممارسة التدريب

*** الخطوة الأولى :**

استعرض خطة تدريبك لتحدد المدى الذي يحتمل أن تبلغه خلال ممارستك لجزء من التدريب خلال الوقت المحدد للجلسة .

*** الخطوة الثانية :**

طور وسائلك التعليمية الخاصة بالجزء الذي ستعقده من التدريب . اهتم بتطوير وسائل تعليمية تتجاوز ما تتوقع استخدامه خلال الوقت المحدد تحسباً لأن تحتاج لمحتوى أطول مما سبق لك تقديره .

*** الخطوة الثالثة :**

اجر بروفة على الجزء الذي ستعقده ، استعرضه بحيث يكون لديك فكرة واضحة لما سوف تفعله أنت ومشاركيك خلال جلستك . تدرب على استخدام المعينات البصرية التي سوف تستخدمها في التدريب .

٣. نصائح تجلب لك الراحة قبل

١.اجر بروفات إلى أن تشعر بالراحة مع المادة التدريبية .

٢.أحفظ الكلمات التي سوف تقولها خلال الجزء الأول من تدريبك .

٣.راجع مادة التدريب ، ومارس استخدام الوسائل التعليمية قبل التدريب .

٤.توقع المشكلات المحتملة ، واستعد لحلها إذا وقعت .

٥.احصل على أقصى راحة ممكنة في الليلة السابقة على التدريب .

٦.اختر الملابس التي تشعر فيها براحة على نحو خاص خلال عقدك لتدريبك .

٧.حاول أن تضع نفسك في مكان المشاركين واضعاً في الاعتبار مدى ما يمكن أن يشعروا به من ضيق في بداية التدريب .

٨.وقبل بداية التدريب مباشرة ، استرخ بواسطة :

- أخذ بضعة أنفاس عميقة ونفخها إلى الخارج ببطء من خلال الفم .
- أن تقول لنفسك شئ مشجع ، مثل " سوف تكون جلسة موفقة ، وسوف استمتع بها " .

٩.اقبل توترك كمولد للطاقة يساعد على بقاءك على أطراف أصابعك وتقدم أفضل ما عندك .

١٠.اعتمد على أقوى أداة تدريبية لديك - ونمطك الفريد ، وخبراتك ، وقدراتك كإنسان .

٤. مذيبات الجليد

مـا هي ؟

تمـارين قصـيرة لكـي تجعـل المجموعـة فـي حالـة اســترخاء ، ولتقديـم أعضـاء المجموعة ، ولخلق جو تدريبي مناسب .

كم تستغرق من الوقت :

* مجرد دقائق قليلة في بداية الجلسة التدريبية .

عينة لمذيب الجليد :

* اسأل عنه أحد أعضاء المجموعة يكون :

١. شاهد فيلماً مشهوراً يعرض الآن في السينما .

٢. عمل كأمين خزينة لأقل من عام .

٣. توأم .

٤. متزوج حديثاً ، أو لسنوات طويلة .

الخ ......



ممارسة التدريب

الهدف من هذا التمرين هو منحك الفرصة لممارسة التدريب الذي قمت بإعداده من أجل هذا المختبر . وسوف تقوم بلعب " دورين " خلال جلسات ممارسة التدريب : دور " المدرب " عندما تعقد الجزء التدريبي الخاص بك ، ودور " المشارك " للآخرين الذين يقومون بالتدريب . ويحدد الجدول التالي مسئوليات كل من دوريك :

دور المدرب	دور المشارك
قبل التدريب * احضر مادتك إلى مقدمة الحجرة ونظم مادتك التدريبية . * قل للمشاركين من أنت ، بما في ذلك أي معلومات /خبرات خاصة قد يفترضونها .	* استعرض " الأهداف التعليمية " الشخصية المعلقة على اللوحة القلابة بحيث تستطيع وضعها في الحسبان عند تقديم فيدباك . أفهم دور المتعلم الذي سوف تمارسه .
أثناء التدريب * مارس المهارات التي تعلمتها في المختبر أثناء قيامك بجزئية التدريب .	* استجب للتدريب كمشارك ، ولكن ابذل الانتباه لمهارات التدريب التي يمارسها المدرب .
بعد التدريب * عد إلى مقعدك ، شارك في مناقشة الفيدباك ، وأحصل على نماذج الفيدباك المكتملة من المشاركين .	* أكمل نموذج الفيدباك الخاص بك ، شارك في مناقشة الفيدباك ، وأعط نموذج الفيدباك مكتملاً إلى مدربك .

الفصل السادس

نماذج من

" أساليب تقويم المتدربين "

نشاط

اقرأ التكليف المحدد في هذه الورقة...

استخرج ورقة بيضاء قبل أن تستكمل القراءة ثم أجب عن الأسئلة الخمسة عشر المعروضة لديك (٣) دقائق كحد أقصى للانتهاء من الإجابة ضع إجابتك على الورقة البيضاء التي أخرجتها واقرأ كل شيء قبل كل شيء:

١) اكتب اسمك في الركن اليمين العلوي من ورقة الإجابة.

٢) ارسم مربعًا في ظهر ورقة إجابتك.

٣) ارسم دائرة داخل المربع.

٤) ارسم مثلث داخل الدائرة.

٥) اكتب تاريخ اليوم في الركن الأيسر العلوي من ورقة الإجابة.

٦) ضع خطًا تحت إجابتك على السؤال الخامس.

٧) اكتب اسم الشخص الذي يجلس إلى يمينك الآن في أسفل الصفحة.

٨) اكتب تاريخ ميلادك أسفل إجابتك على السؤال السادس.

٩) اختر رقم من ١: ١٠ ثم أضف إليه ١٠ ثم اطرح منه ٨ ثم اضرب الناتج في ٢ وسجل إجابتك أسفل تاريخ اليوم.

١٠) اكتب سطرًا واحدًا يصف شعورك وأنت تؤدي هذا الاختبار.

١١) ضع خطأ تحت إجابتك على السؤال الثامن.

١٢) اطرح ١٦١١ من ٧٣٢٥ وضع الناتج في الركن الأيسر السفلي من ورقة الإجابة.

١٣) اكتب سطرًا واحدًا تسجل فيه انطباعك عن شعور الشخص الذي يجلس إلى يمينك وهو يؤدي الاختبار.

١٤) انتقل بسرعة إلى الإجابة على السؤال الخامس عشر.

١٥) نفذ التعليمات في الإجابة على السؤال الأول فقط وأهمل الإجابة على بقية الأسئلة.

** **

صورة نفسي

"ديباك تشوبرا"

١) صف مشاعرك في خبرة ذروة؟

٢) ما هو هدف حياتي؟

٣) ما هو الإسهام الذي سأسهم به في حياتي؟

٤) اذكر ثلاثة أشخاص من التاريخ أو الأساطير أو الدين تعتبرهم أبطالك؟

٥) ما هي الصفات الثلاثة التي تبحث عنها في أعز أصدقائك؟

٦) ما هي الصفات الثلاثة أو المواهب الفريدة بي؟

٧) ما هي الصفات الثلاثة الجيدة التي تظهر في علاقاتي والتي يمكن أن يُعتمد عليَّ فيها؟

<u>نموذج من أنا ؟؟</u>

هل ترغب في التعرف على ذاتك... إذا أردت ذلك فعليك الإجابة عن هـــذه الأسئلة الآتية معبرًا بذلك عن شعورك الحقيقي نحو نفسك:

أوصف نفسك:

عقليًا:

....

....

....

عاطفيًا:

....

....

....

بدنيًا:

....

....

....

اكتب عن صفاتك الجيدة.

ما هي نقاط القوة لديك؟...

ما هي نقاط الضعف لديك؟...

ما هي نقاط القوة التي يعتبر من حولك أنك تمتلكها؟......................

ما هي نقاط الضعف التي يعتبر من حولك أنها بك ؟......................

ما الذي يجعلك سعيدًا؟..

ما الذي يجعلك حزيناً؟..

ما هي أهم المبادئ التي نعيش بها؟..............................

ما هو أهم شخص في حياتك؟......................................

من هو أحب شخص في حياتك؟.....................................

ما هو أهم عمل قمت به في حياتك؟...............................

....

مفاتيح التصحيح:

أ) من ٣٥ : ٤٥ = ممتاز يتمتع بقدرات ابتكارية.

ب) من ٢٠: ٣٤ = متوسط يمكنك بذل مجهود أكبر لتحسين قدراتك.

ج) أقل من ٢ = ضعيف الفرص أمامك لتحسين قدراتك.

** **

رابعًا : خصائص وسمات المبدعين

تدريب: التعرف على السمات الابتكارية:

ما مدى ثقتك في قدراتك الإبداعية؟ لمعرفة ذلك ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عنك في كل عبارة:

٣= العبارة متطابقة مع صفاتي.

٢= غير متأكد من تطابقها أو عدم تطابقها مع صفاتي.

١= غير متطابقة مع صفاتي.

م	العبارة	١	٢	٣
١.	الخيال الخصب	١	٢	٣
٢.	سرعة البديهة	١	٢	٣
٣.	الثقة بالنفس والتماسك في مواجهة المشكلات	١	٢	٣
٤.	القدرة على تحمل المسئولية	١	٢	٣
٥.	التمعن في الأفكار الجديدة	١	٢	٣
٦.	الحرص على زيادة المعرفة واكتساب المهارات	١	٢	٣
٧.	التساؤل باستمرار عن تطبيقات النظريات – المبادئ	١	٢	٣
٨.	تقديم أفكار غير مألوفة	١	٢	٣
٩.	المرونة في التفكير	١	٢	٣
١٠.	الذكاء الشخصي والاجتماعي	١	٢	٣
١١.	التوازن الانفعالي	١	٢	٣
١٢.	التمعن في الأفكار الجديدة	١	٢	٣
١٣.	كثرة التساؤل عما يحدث	١	٢	٣
١٤.	القدرة على فهم دوافع الآخرين	١	٢	٣
١٥.	الربط بين الخبرات السابقة – اللاحقة	١	٢	٣

استبيان الذكاء الوجداني

الجامعة : .... الكلية : .... الدرجة العلمية : ....

النـــوع : ☐ ذكر ☐ أنثى محل الميلاد : .... محل الإقـــامة : ....

الفئة العمرية : ☐ ٢٠ – ٣٠ ☐ ٣١ – ٤٠ ☐ ٤١ – ٥٠ ☐ ٥٠ فأكثـر

من فضلك أقرأ كل بند وضع أمامه علامة (✓) فى أحد أعمدة التقديرات بحسب مدى إنطباقه :

١ غير موافق بشدة ٢ غير موافق ٣ غير متأكد ٤ موافق ٥ موافق بشدة

م	البنـــــــود	١	٢	٣	٤	٥
١	أعرف الوقت المناسب للتحدث عن مشاكلى الشخصية مع الآخرين.					
٢	عندما أواجه عقبات فإننى أتذكر الأوقات التى واجهت فيها مثل هذه العقبات وتغلبت عليها.					
٣	إننى عادة أتوقع الفشل عند القيام بمحاولة لعمل شئ جديد.					
٤	أن مزاجى له تأثير بسيط على كيفية التعامل مع المشاكل.					
٥	بعض الناس يثقون فى بسهولة.					
٦	أجد صعوبة فى فهم الرسائل غير الشفهية (تعبيرات الوجه والإشارات ... إلخ) من الآخرين.					
٧	بعض العقبات فى حياتى جعلتنى أعيد تقييم كل ما هو هام وغير هام.					
٨	أحيانا لا أستطيع أن أحدد عما إذا كان الشخص الذى أتحدث معه جادا أم هزليا.					
٩	عندما تتغير عواطفى فإننى أرى فى نفسى قدرات جديدة.					
١٠	إن العواطف لا تؤثر كثيرا على أسلوب حياتى.					
١١	أنا أكثر الناس دراية بعواطفى.					
١٢	أنا عادة لا أتوقع حدوث الأشياء الطيبة.					
١٣	عندما أحاول حل مشكلة فى حياتى فإنه يفضل أن لا أكون عاطفيا بقدر المستطاع.					
١٤	أفضل الاحتفاظ بأسرارى الخاصة لنفسى.					
١٥	عندما أمر بتجربة إيجابية فإننى أعرف كيف أستفيد من نتائجها.					
١٦	أن ما أزرعه يحصده الآخرين.					
١٧	غالبا ما أسيئ فهم ما يحدث فى المواقف الإجتماعية.					
١٨	أسعى دائما إلى ما يجعلنى سعيدا.					
١٩	أنا على دراية بالرسائل غير الشفهية التى أرسلها للآخرين.					
٢٠	أنا قليل الاهتمام بالانطباع الذى أكونه عن الآخرين.					
٢١	عندما يكون مزاجى جيدا أستطيع حل المشاكل بسهولة.					
٢٢	أنا لا أستطيع فهم تعبيرات وجوه الآخرين.					
٢٣	لا أعتقد بأن عواطفى تساعدنى فى التعامل مع الأفكار الجديدة.					
٢٤	أنا غالبا لا أعرف لماذا تتغير عواطفى.					
٢٥	أنا لا أميل إلى فكرة أنه كلما كان المزاج إيجابيا كلما ساعدنى على مسايرة الأفكار الجديدة.					
٢٦	أجد صعوبة فى التحكم فى غضبى.					
٢٧	يمكننى التعرف بسهولة على عواطفى طالما مررت بها من قبل.					
٢٨	يقول الناس لى أنه من الصعب التعامل معى.					
٢٩	أنا أحفز نفسى بتخيل النتائج الطيبة للأعمال التى أخذها على عاتقى.					
٣٠	إنى أمتدح الآخرين عندما يقومون بعمل طيب.					
٣١	أنا على دراية بالرسائل غير الشفهية التى يرسلها الآخرون.					
٣٢	عندما يخبرنى شخص ما بحدث هام فى – حياته / حياتها – فأنا أكاد أشعر بأننى قد مررت بنفس التجربة.					
٣٣	إننى أميل إلى مسايرة الأفكار الجديدة عندما تتغير عواطفى.					
٣٤	أن العواطف لا تلعب دورا كبيرا عندما أتعامل مع المشاكل.					
٣٥	عندما أتنافس مع الآخرين فإننى أنسحب خوفاً من الفشل.					
٣٦	أنا أعرف بماذا يشعر الآخرين بمجرد النظر إليهم.					
٣٧	أنا أشعر بالرضا عندما أساعد الذين فى حاجة لمساعدتى.					
٣٨	إننى استغل حالتى المزاجية الطيبة لكى أواجه العقبات.					
٣٩	أجد صعوبة فى الحكم على الآخرين من نبرة صوتهم.					
٤٠	أنه من الصعوبة أن ندرك ما يدور بخلد الآخرين.					
٤١	أجد صعوبة فى تكوين صداقات حميمة.					

العبارات:

١- ٢- ٥- ٧- ٩- ١٠- ١١- ١٥- ١٨- ١٩- ٢١-
٢٧- ٢٩- ٣٠- ٣١- ٣٢- ٣٣- ٣٦- ٣٧- ٣٨

غير موافق بشدة = ١

غير موافق = ٢

غير متأكد = ٣

موافق = ٤

موافق بشدة = ٥

العبارات:

٣- ٤- ٦- ٧- ٨- ١٢- ١٣- ١٤- ١٦- ١٧- ٢٠-
٢٢- ٢٣- ٢٤- ٢٥- ٢٦- ٢٨- ٣٤- ٣٥- ٣٩- ٤٠-
٤١

غير موافق بشدة = ٥

غير موافق = ٤

غير متأكد = ٣

موافق = ٢

موافق بشدة = ١

مقاس الذكاء الفعال

عزيز المتدرب

أمام كل بند أربعة اختيارات هي:

– دائماً (تعطي ثلاث درجات)– غالبًا (درجتان) – أحيانًا (درجة واحدة)– نادرًا (صفر)

م	البنـــــــــــد	مكان تسجيل الإجابة			
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
١)	أستمر في العمل الذي أبدأ فيه ولو كان شاقًا				
٢)	أتروى عند اتخاذ قرار يختص بحل أي مشكلة				
٣)	استشير المحيطين لي في كل أموري، كلما اقتضى الأمر ذلك				
٤)	أخذ الأمور بجدية لا يمنعني من الفكاهة وحب المرح.				
٥)	لا أقع في الخطأ الواحد مرتين.				
٦)	لا أفضل اضرب كوسيلة في التربية				
٧)	أراجع نفسي في الأمور الهامة قبل اتخاذ قرار بشأنها.				
٨)	عندما أحاور نفسي في أزمة يغلب على حواري التفاؤل بإمكانية حلها				
٩)	أنا من النوع الذي يأخذ أموره بجدية كلما اقتضى الموقف ذلك				
١٠)	في العلاقات الإنسانية أميل إلى سماع وجهتي النظر حول مشكلة ما				
١١)	يتسم سلوكي بالدقة كلما استدعى الأمر ذلك				
١٢)	أقبل قدرًا من المخاطرة المحسوبة (المجازفة بعض الشيء) لتحقيق أهدافي				

م	البنـــــد	مكان تسجيل الإجابة			
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
١٣)	تتحكم الانفعالات في المرأة أكثر من الرجل				
١٤)	تتحقق سعادتي من العمل الذي أقوم به أكثر مما تتحقق من حصولي على أجر من هذا العمل				
١٥)	كل يوم بالنسبة لي هو يوم جديد أتحمس له				
١٦)	مهما ضاقت السبل يظل هناك سبيل يمكن العثور عليه				
١٧)	أرحب بأي تعديل في سلوك الآخرين ولو كان ضئيلاً				
١٨)	الأحزان والنكبات ليست نهاية المطاف، ولكنها بداية لفعل شيء جديد بشأنها				
١٩)	كلما استشعرت فتورًا (برودًا) من صديق لي أبادر بسؤاله عن السبب				
٢٠)	لم أجرح مشاعر أي إنسان في حياتي				
٢١)	مع استمرار التفكير إزاء أي مشكلة سوف اكتشفت لها حلولاً جديدة				
٢٢)	أعرف نقاط ضعفي وقوتي بدرجة كبيرة				
٢٣)	لم يحدث أن ذكرت الآخرين بسوء في غيابهم				
٢٤)	يمكنني تأجيل رغباتي إذا اقتضت الضرورة ذلك				
٢٥)	أتحاول تقبل الآخرين وإن اختلفوا عني				
٢٦)	أبادر بمراجعة أفكاري وآرائي كلما اقتضى الأمر ذلك				
٢٧)	أبدر بتحمل المسئولية عن أخطائي قبل أن أنسبها إلى سوء الحظ أو الظروف				
٢٨)	التفوق الدراسي هو مسألة إمكانات أكثر من كونه				

م	البنــــد	مكان تسجيل الإجابة			
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
	مسألة اجتهاد				
٢٩)	من السهل عليَّ أن أتقبل الآخرين كما هم عليه من مزايا وعيوب				
٣٠)	استطيع التحكم في تصرفاتي كي أحقق ما أريد				
٣١)	أعبر عن رأيي حتى لو كنت أعلم أنه يخالف رأي الآخرين				

برجاء جمع البنود التالية:

١) ١- ٩- ١١- ٢٦- ٣٠ = ☐

٢) ٢- ٣- ٥- ٢٣- ٢٤ = ☐

٣) ٨-١٢-١٥-١٦-١٨-٢١ = ☐

٤) ٤-١٤-٢٢-٢٧-٣١ = ☐

٥) ١٠-١٧-١٩-٢٥-٢٩ = ☐

١) تعني : الإتقان والتعاون مع الآخرين.

٢) تعني : التروي (التحكم).

٣) تعني : التفاؤل.

٤) تعني : تواصل فعال مع الذات.

٥) تعني : تواصل فعال مع الآخرين.

التعامل مع المشكلات السلوكية التي قد تحدث

عزيزي الداعم النفسي :

- برجاء وضع خطة مسبقة للتعامل مع مشكلات الأطفال التي تتوقع حدوثها قبل التصرف الفوري معها :-
- برجاء ذكر المشكلات التي تتوقع أن تحدث :-
- طرق التعامل معها :-

المشكلة	الخطة المسبقة للتعامل مع المشكلة

- **نقاط القوة و الضعف**

- اسم الطفل :

  التاريخ :
- الجزء الأول أكثر جزء أنا راضي عنه في جسمي

	راضي جدا	راضي
العين		
الانف		
الفم		
الوجه		
الشعر		
الطول		
الوزن		
كل شيئ		

الجزء الثاني نقاط القوة و الضعف

- نقاط قوتي تتضمن

ذاكرة جيدة	تحمل المسئولية
اعمل بجد في المذاكرة	فصيح او بليغ
مرن	حنون
سريع البديهة	صبور
مساعدة الآخريين	الوفاء بالوعود
احترام المدرسيين	مطيع للابوين
المساعدة في الاعمال المنزلية	متفهم مع أفراد الاسرة
اتمتع بصحة جيدة	أشياء أخري (من فضلك حددها)

- نقاط ضعفي تتضمن

سريع النسيان	غير مطيع
غير مهذب	قلق و كثير الحركة
مندفع	كثير الجدل
غير منتبه (متشتت)	أشياء أخرى (من فضلك حددها)

أحب ولا أحب

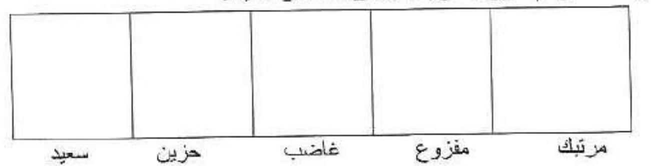
الاسم: **التاريخ:**

لا أحب		
	الناس (الأشخاص)	
	أماكن اللعب	
	المسابقات	
	مهام المدرسة	
	الطعام	
	الألعاب	

المشاعر (واجب منزلي)

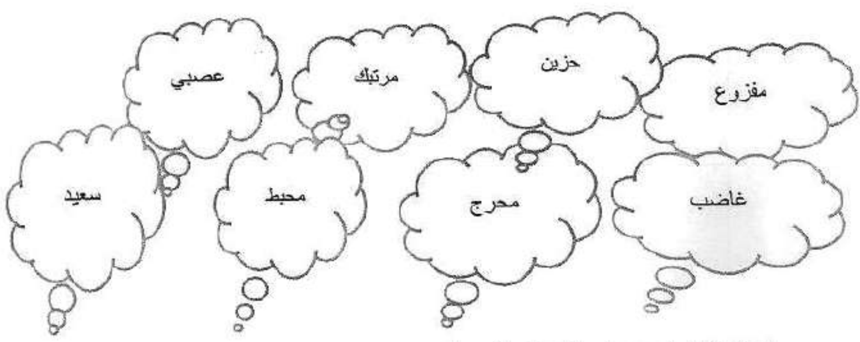
اسم الطفل :   التاريخ :

أ- من فضلك ارسم تعبيرات الوجه لكل من المشاعر الأتية :



ب- اذا حصلت لك الاحداث التالية بما سوف تشعر ؟

من فضلك اختار كلمة المشاعر المناسبة من الاختيارات التالية . لا تنس انك تستطيع ان تختار أكثر من شعور للحدث الواحد



١- اذا ناداني احدهم باسم الشهرة - اشعر اني
٢- اذا رفض احدهم ان يلعب معي – اشعر اني
٣- اذا سخر مني احدهم – اشعر اني
٤- عندما لا اعرف اجابة سؤال المعلم – اشعر اني
٥- عندما يكافئني أحدهم كطفل ماهر – اشعر اني
٦- عندما اتلقي هدية عيد ميلاد كبيرة – اشعر اني
٧- عندما اعمل بعض الاخطاء – اشعر اني
٨- اذا اوقعني حدهم علي الارض – اشعر اني

تعبير المشاعر (واجب)

اسم الطفل :   التاريخ:

<u>من فضلك املأ الفراغات بالكلمة الأكثر ملائمة :-</u>

يكون	لا	مناسبة	غير مناسبة	يرتفع	يقع	مرتاح
صعب	اوقف النفس	التنفس	سريع	يبطء	يضيق	يسترخي

.... توجد اي مشاعر خاطئة . حتي لو كنا شديدي الغضب طالما اننا نستعمل طريقة .... للتعبير عنها . لن يكون مشكلة عندما نشعر بالغضب مـعدل التنفس يكون .... لذا نشعر .... عند هذه اللحظة يمكننـــا ان نحاول تجربة تدريبات .... و هي تعني ان نتنفس .... عشر مرات .

سوف يبدأ جسمنا في .... و سوف يتلاشى الغضب تدريجيا نتيجة لذلك . بصرف النظر عن استعمال تدريبات التنفس كوسيلة للتعامل مع الغضب . اننا نستطيع ان نحاول استعمال الطريقة الاتية للتعبير عن مشاعرنا علي سبيل المثال

من فضلك اختار من الجمل التالية ٣ طرق للتعبير عن المشاعر تجد انها اكثر فاعلية ومناسبة لك .

اغسل وجهك	اخبط راسي بعنف	اضرب وسادة أو مخدة
	اوبخ احدهم	
اكتب مشاعري	اضرب احدهم	امارس التمارين
	اقذف الأشياء	
شاهد التليفزيون	اكتب عبارات لتسعدك	غني اغنية

حل المشكلات (نشاط)

اسم الطفل :   التاريخ :

كن رسام دقيق

من فضلك اقرا الفقرة القادمة بعناية و اجب على الأسئلة حسب خطوات حل

رجل الرمل واقف خارج المنزل – رجل الرمل كان متألقا يرتدى قبعة حمراء على رأسه و كوفية او شال اصفر حول رقبته . منزلة لونه ازرق وسقف المنزل مغطي بطبقة سميكة من الطين . بجانب المنزل شجرة خضراء .

من فضلك ارسم رجل الرمل – الشجرة حسب الوصف اعلاه و ضع الالوان الصحيحة.

- خطوة (١) - اقرأ السؤال بعناية

  - ما هو المطلوب من السؤال ؟

- خطوة (٢) عصف ذهني لمختلف الطرق لعمل هذا التمرين

الطريقة (a) بعد قراءة الفقرة كلها ترسم الصورة مباشرة حسب ما تتذكره من الفقرة .

الطريقة (b) بعد قراءة الفقرة كلها تضع خط تحت الكلمات المهمة و ترسم الصورة بعدها .

- خطوة (٣)

  ما هي الطريقة الافضل (a) او طريقة (b) .

- خطوة (٤)

  نفذ من فضلك و ارسم الصورة علي ورقة خالية

- خطوة (٥) راجع الاجابة

من فضلك مرجعة مدي صحة الاجابة لمعرفة :

هل الاجابة صحيحة ؟   اجابة صحيحة : لا تنسي ان تكافأ نفسك

حل المشكلات (واجب)

اسم الطفل :   التاريخ :

كن صاحب قرار سليم

من فضلك عن طريق العصف الذهني اذكر اربع طرق مختلفة لحل المشكلة التالية

في يوم الاجازة ذهبت مع والدتك لمركز كبير للتسوق و تهت من والدتك (لم تجدها) بجوارك عندما كنت تشاهد شئ يعجبك وليس معك اي نقود . ماذا يجب عليك ان تفعل ؟

١.
٢.
٣.
٤.

ضع علامة صح لو كانت الطريقة التي اخترتها لها نفس الصفة

	هل تستطيع ان تحل المشكلة ؟	هل هي مناسبة لي ولك ؟	هل هـــــي عملية ؟
طريقة (١)			
طريقة (٢)			
طريقة (٣)			
طريقة (٤)			

من فضلك اكتب الحل الأفضل لك بعد تقييمه من الثلاث صفات

الطريقة الأفضل هي رقم (   )

ما هو الاكتئاب ؟

الاكتئاب يمكن ان يكون له تأثير كبير علي الوظائف و التكيف الخاص بالصغار .

الاكتئاب بين الأطفال و المراهقين يتسبب ف زيادة التعرض للأمراض و الصعوبات الاجتماعية و الشخصية .

اعراض الاكتئاب الشائعة بين الاطفال و المراهقين .

- مزاج حزين او متضايق دائما
- فقدان الاهتمام بالانشطة التي كانت تسعد من قبل
- تغير واضح في الشهية ووزن الجسم
- صعوبة في النوم – او كثرة النوم
- فقدان الطاقة
- الاحساس بعدم الاهمية و شعور غير مناسب بالذنب
- صعوبة في التركيز
- افكار متكررة عن الموت والانتحار

ما هو القلق ؟

اضطرابات القلق هو مرض طبي خطير – هذه الاضطرابات يمكن ان تشغل حياة الناس بالقلق الساحق و التوتر و هذا على العكس من القلق البسيط القصير الذي يمكن ان تتسبب فيه بعض الاحداث مثل العرض امام الفصل – اول موعد لكن اضطرابات القلق يكون مستمر و يمكن مستمر و يمكن ان يزيد ويصبح اسوأ اذا لم يعالج .

اعراض القلق الشائعة بين الأطفال و المراهقين .

- تسارع ضربات القلب
- ضيق او الآم بالصدر
- قصر في التنفس
- صداع / او دوار
- الآم بالعضلات او ضعف
- صعوبات في البلع

- اضطرابات بالمعدة
- عدم استقرار و غضب
- ذاكرة ضعيفة
- عدم القدرة علي التركيز
- الخوف من الموت الوشيك

اعمل

ACTION

ا افعل حاجة تشعرك أنك أفضل ولا تؤذيك أو تؤذي الآخرين

ع عينك علي الإيجابيات في شخصك و حولك

م مشكلتك لها حل

ل لا تلتصق بالمشاعر السلبية

ACTION

A ⟵ دائما اعمل أي شئ يجعلك تحس أنك أفضل A ⟶

أعمل الأشياء المبهجة

C ⟵ تمسك بالإيجابيات و دع السلبيات تمضي C ⟶

عندما يكون مزاجنا سئ فقط نلاحظ كل الأمور المؤسفة و السلبية التي حدثت لنا وهذا ما نطلق عليه السواد أو الوحل و للخروج من هذا السواد أو الوحل من المهم أن نتعلم أن نتمسك بالإيجابيات و نترك السلبيات لتمضي ومن المهم أن نلاحظ الأشياء السارة و المشاعر الطيبة التي مرت بنا خلال اليوم يجب أن نتمسك بها و تركز عليها و نتثبت فيها .

T ⟵ فكر فيها كمشكلة يمكن حلها T ⟶

و نحن نعلم الأطفال كيف يحلون المشاكل لأننا نعرف أن الأطفال الذين يعرفون كيف يحلون مشكلاتهم لديهم قدرات أفضل علي التكيف و تجارب حياتية ناجحة .

I ⟵ افحص الموقف I ⟶

لكي نتعلم حل المشكلات يجب اولا أن نعرف أن هناك مشكلة ونتعرف عليها و بعدها نتوجه إلي أفضل الحلول و لذا يجب أن نفحص و نفهم الموقف جيدا لنعرف ماذا يحدث .

O ⟵ كن متفتح بالايجابيات O ⟶

(افتح قلبك للإيجابيات)

الناس يلتصقون المعتقدات السلبية عن ذاتهم و عن الصداقة و عن العلاقات و عن القدرات و لا ينظرون إلي الجانب الإيجابي في الشئ .

N ⟵ لا تلتصق ابدا بالمشاعر السلبية N ⟶

لا تسمح لنفسك بأن تستحوذ عليك أو تغوص في مستنقع طرق التفكير المتشائم .

تمسك بالايجابيات

تعليمات : راجع كل نشاط قمت به هذا الاسبوع و أعط درجة عن اليوم من ١٠:١

الاسم : ....

التاريخ : ....

السبت	الاحد	الاتنين	الثلاثاء	الاربعاء	الخميس	الجمعة	مقياس المزاج اليومي اذكر الأحداث المفرحة و سجلها كل يوم أول بأول	تمسك بالايجابيات

افتح قلبك للايجابيات الخاصة بك

مفاتيح الألغاز من مخبر المشاعر

مفاتيح الألغاز التي تشعر بها تتواجد في ثلاث اماكن

- الجسم
- السلوك
- العقل

اساليب التكيف

اعمل شئ ممتعا

افعل شئ يهدئ و يساعد علي الاسترخاء

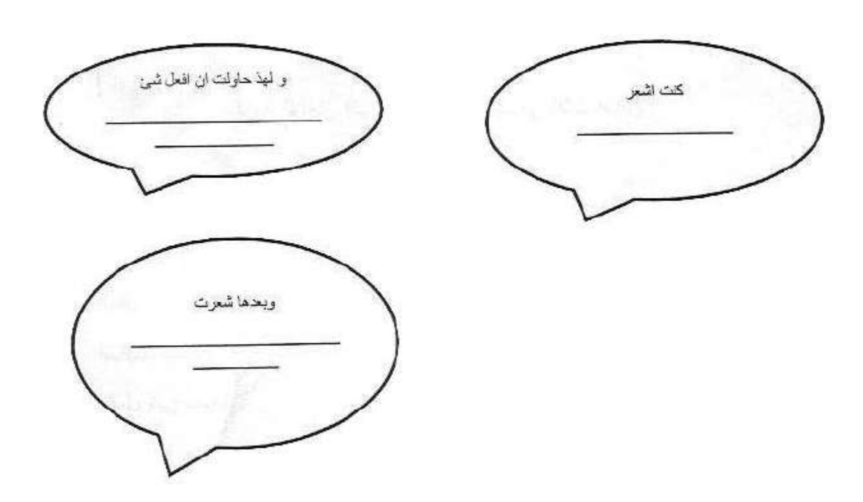
افعل شئ لكي تستهلك الطاقة

ابحث عن شخص تتحدث إليه

غير الطريقة التي تفكر بها و كن ايجابي

عندما يكون لديك مشاعر سلبية حاول استخدام أساليب التكيف لتساعد نفسك للتحسن أوصف شعورك ؟

وماذا استعملت لتحسين شعورك ؟



تحدث عن الوقت الذي تغيرت فيه مشاعرك

١- ماذا كان شعورك اولا ؟
٢- ماذا حدث لتغيير ذلك الشعور ؟
٣- ما هو شعور الجديد ؟
٤- أين مفاتيح اللغز ؟

الجسم ________________

العقل ________________

السلوك ________________

٥- ماذا فعلت لكي تشعر بتسحن ؟

خطوات حل المشكلة

ما هي المشكلة ؟

ما هو هدفي ؟

ما هي خطتي ؟

ما هي أفضل خطة ؟

كيف تعمل ؟

في حالة وجود مشكلة لديك اذكرها و أكتب الحل من خلال خطوات حل المشكلة

اليوم

ماهي المشكلة ________________________________

____

ما هو الهدف ؟ ماذا تريد أن ________________________________

ما هي الخطط ؟ استطيع تطبيقها ________________________________

(١) ________________________________

(٢) ________________________________

(٣) ________________________________

(٤) ________________________________

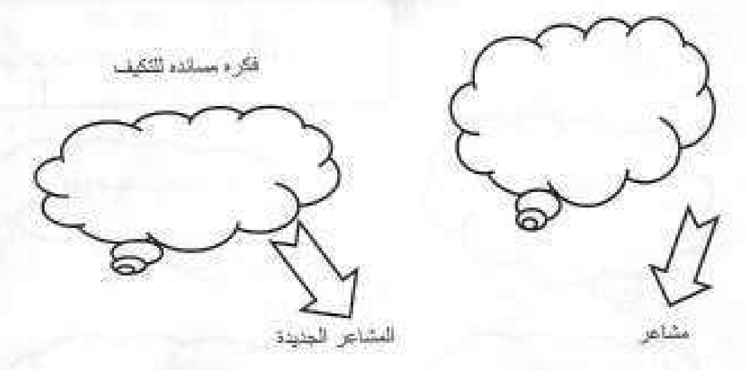
توقع و اختر أفضل خطة ... هي ________________________________

أذكر نتائج الخطة المختارة ________________________________

هل كانت فعالة ؟ ________________________________

هنئ نفسك و اربت على ظهرك .

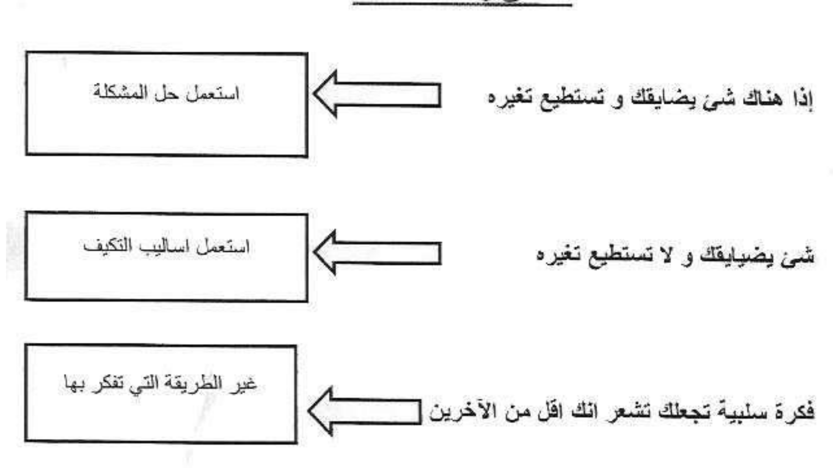

تكتب الأفكار السلبية (-)
و تكتبها في الفقاعة ثم تكتب الفكرة المساندة (+) التي تحسن مشاعرك
الفكرة المساندة على التكيف (+)
الفكرة السلبية (-)
الفكرة السلبية (-)
الفكرة المساندة على التكيف (+)
الفكرة المساندة على التكيف (+)
الفكرة السلبية (-)
الفكرة السلبية (-)
الفكرة المساندة على التكيف (+)



الأفكار الإيجابية المصححة للفكرة السلبية	الفكرة السلبية

اجراءات التعامل مع الأفكار السلبية©

أهدافي و خطة العمل



استطيع تغيير ما يضايقني

- مثل .... بواسطة ....
- مثل .... بواسطة ....
- مثل .... بواسطة ....

تمرين كيف أتعامل مع الفوارق

صور نفسك في حالة تختلف فيها أمنياتك ورغباتك عن أمنيات ورغبات الشخص الآخر. اختر من العبارات التالية العبارة التي يمكن أن تصور ردة فعلك.

في بعض الأحيان لن تكون العبارتان مثاليتان لك، لكن حاول أن تختار العبارة التي تبدو الأكثر دقة .أنت فقط ستطلع على التمرين عندما ينتهي.

أكتب خياراتك (أ أو ب) على الورقة المخصصة لذلك.

١	أ	في بعض الأوقات أدع الآخرين يتولون المسؤولية لحل المشكلة.
	ب	عوضاً عن مفاوضة الأمور التي نختلف عليها، أحاول التأكيد على الأمور التي يتفق كلانا عليها.
٢	أ	أحاول أن أجد حلا وسط.
	ب	أحاول التعامل مع كل ما يهمه ويهمني.
٣	أ	عادة أكون حازماً في متابعة أهدافي.
	ب	قد أحاول مراعاة شعور الآخر والحفاظ على علاقتنا.
٤	أ	أحاول أن أجد حلا وسط.
	ب	أضحي في بعض الأحيان برغباتي من أجل رغبات الشخص الآخر.
٥	أ	أطلب بشكل دائم مساعدة الآخرين في إيجاد حل.
	ب	أحاول أن أقوم بما هو ضروري لتجنب التوتر غير المفيد.
٦	أ	أحاول تجنب خلق شعور من العداء تجاهي.
	ب	أحاول أن أكسب موقفي.
٧	أ	أحاول تأجيل المشكلة أو الموضوع حتى يتسنى لي بعض الوقت لأفكر وأمعن النظر.
	ب	أتخلى عن بعض النقاط مقابل نقاط أخرى.
٨	أ	عادة ما أكون حازماً في متابعة أهدافي.

	ب	أحاول أن أكشف فوراً عن جميع المشاكل والاهتمامات.
٩	أ	أشعر أن الفوارق لا تستحق دائماً القلق بشأنها.
	ب	أبذل بعض الجهد لأحصل على ما أريد.
١٠	أ	أنا حازم في متابعة أهدافي.
	ب	أحاول أن أجد حلاً وسطاً.
١١	أ	أحاول أن أكشف فوراً عن جميع المشاكل والاهتمامات.
	ب	قد أحاول مراعاة شعور الأخر والحفاظ على علاقتنا.
١٢	أ	أتجنب في بعض الأحيان أخذ المواقف التي قد تخلق خلافا.
	ب	سوف أدعه يحصل على بعض موافقة إذا سمح لي بالحصول على بعض مواقفي.
١٣	أ	أقترح أرضية مشتركة.
	ب	أضغط لتحقيق وجهة نظري.
١٤	أ	أخبرة بأفكاري وأطلب معرفة أفكاره.
	ب	أحاول أن أظهر له المنطق والفوائد التي تدعم موقفي.
١٥	أ	قد أحاول مراعاة شعور الأخر والحفاظ على علاقتنا.
	ب	أحاول أن أقوم بما هو ضروري لتجنب التوتر.
١٦	أ	أحاول أن لا أجرح مشاعر الأخر.
	ب	أحاول أن أقنع الشخص الأخر بجدارة وصواب موقفي.
١٧	أ	أنا حازم في متابعة أهدافي.
	ب	أحاول أن أقوم بما هو ضرورى لتجنب التوتر غير المفيد.
١٨	أ	إذا كان هذا يسعد الشخص الأخر قد ادعه يحقق رغباته.
	ب	سوف أدعه يحصل على بعض مواقفه إذا سمح لي بالحصول على بعض مواقفي.
١٩	أ	أحاول أن أكتشف فوراً عن جميع المشاكل والاهتمامات.
	ب	أحاول تأجيل المشكلة أو الموضوع حتى يتسنى لي بعض الوقت لأفكر وأمعن النظر.

٢٠	أ	أحاول أن أعمل فوراً من خلال الفروق بيننا.
	ب	أحاول أن أجد لكلانا مزيجا عادلا من الربح والخسارة.
٢١	أ	عندما أقبل على المفاوضات، أحاول أن أكون متفهماً لرغبات الشخص الآخر.
	ب	أميل دائماً إلى مناقشة المشكلة مباشرة.
٢٢	أ	أحاول أن أجد موقفاً وسطاً بين موقفه ومواقفي.
	ب	أؤكد على رغباتي.
٢٣	أ	أنا عادة أهتم جداً بتلبية رغباتنا.
	ب	في بعض الأوقات أدع الآخرين يتولون المسؤولية لحل المشكلة.
٢٤	أ	إذا كان الموقف مهما جداً بالنسبة له، أحاول أن أساعده للوصول إلى رغباته.
	ب	أحاول أن أدفعه نحو قبول حل وسط.
٢٥	أ	أحاول أن أظهر له المنطق والفوائد التي تدعم موقفي.
	ب	عندما أقبل على المفاوضات، أحاول أن أكون متفهماً لرغبات الشخص الآخر.
٢٦	أ	أقترح أرضية مشتركة.
	ب	أنا تقريباً مهتم بتحقيق كافة رغباتنا.
٢٧	أ	أتجنب في بعض الأحيان أخذ المواقف التي قد تخلق خلاف.
	ب	إذا كان هذا يسعد الشخص الآخر قد ادعه يحافظ على رغباته.
٢٨	أ	أنا حازم في متابعة أهدافي.
	ب	أطلب بشكل دائم مساعدة الآخرين في إيجاد حل.
٢٩	أ	أقترح أرضية مشتركة.
	ب	أشعر أن الفوارق لا تستحق دائماً القلق بشأنها.
٣٠	أ	أحاول عدم جرح شعور الشخص الآخر.
	ب	اشارك دائماً المشكلة مع الشخص الآخر حتى نتمكن من حلها.

حل التمرين

ضع دائرة حول الأحرف التي اخترتها في صفحات البيانات.

العبارة	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
١				أ	ب
٢		ب	أ		
٣	أ				ب
٤			أ		ب
٥		أ		ب	
٦	ب			أ	
٧			ب	أ	
٨	أ	ب			
٩	ب			أ	
١٠	أ		ب		
١١		أ			ب
١٢	أ		ب		
١٣	ب		أ		
١٤	ب	أ			
١٥				ب	أ
١٦	ب				أ
١٧	أ			ب	
١٨			ب		أ
١٩		أ		ب	
٢٠		أ	ب		
٢١		ب			أ
٢٢	ب		أ		
٢٣		أ		ب	
٢٤			ب		أ
٢٥	أ				ب
٢٦		ب	أ		
٢٧	أ				ب
٢٨	أ	ب			

٢٩			أ	ب	
٣٠		ب			أ
المجموع					

اجمع عدد الأحرف في كل عمود.

الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
تنافسي	متعاون	حل وسط	متفادي	متنازل

خامسا : في مجال موهبة التفكير الإبداعي Creativity Gifted

عند الطلاب - موجهة للمدرسين

السمة أو الخاصية	درجة وجود السمة			
	دائما	كثيرا	أحيانا	نادرا
١- يقدم أفكاراً جديدة ونادرة، ويتوصل إلى ترابطات وتكوينات غير مألوفة .				
٢- مستقل في تفكيره وأحكامه .				
٣- يطرح عددا وفيرا من الحلول والأفكار والاستنتاجات.				
٤- فضولي وشغوف بالمعرفة ومحب للاستطلاع .				
٥- مقدام ومخاطر (يتمتع بروح المغامرة) .				
٦- يتمتع بروح الدعابة، ويرى ما يمكن أن يثير الفكاهة في أشياء ومواقف لا تبدو كذلك بالنسبة للآخرين .				
٧- ذو طبيعة حساسة نحو الجمال والخصائص غير العادية للأشياء .				
٨- لا يتقبل النماذج أو الأفكار أو الصيغ دون تمحيص أو نقد				
٩- قادر على طرح واستخدام بدائل وأفكار مختلفة ، وحلولا متنوعة للمشكلات .				
١٠- جرئ وشجاع، ويطرح وجهة نظره بصراحة، ولايخاف أن يكون مختلفا .				
١١- واسع الخيال، وقادر على التلاعب بالأفكار والصور بطريقة ذكية .				
١٢- مهتم بتعديل المنظومات والأشياء وتطويرها وتحسينها .				
١٣- دائم التساؤل عن كل شئ، ويفكر بعمق فيما وراء الأشياء .				
١٤- قادر على تخطى وتجاوز الخطوات المتعارف عليها في التسلسل العادى للتفكير .				
١٥- يضيق بالروتين ويحب الموضوعات الجديدة .				
مجموع العلامات في كل عمود				
وزن العمود	٤	٣	٢	١
مجموع العلامات بكل عمود × وزنه				
الدرجة الكلية للمجال				

خصائص وسمات المبدع

١) واثق بنفسه

٢) مستقل ذاتيا

٣) راغب في المخاطرة

٤) مثابر وصبور

٥) واسع الأفق

٦) متحمل للغموض

٧) مجرب ومحلل

٨) منصت جيد

٩) موضوعي ومرن

١٠) فاهم دوافعه وقدراته

١١) منظم ومنفتح

١٢) طارح للتساؤلات

١٣) متوازن انفعاليا

١٤) متكيف ومتجدد

١٥) سريع البديهة

١٦) نشط ودؤوب

١٧) حاضر الذهن

١٨) ذكي اجتماعيا ووجدانيا

١٩) كاره للقيود والروتين

٢٠) منافس عنيد

٢١) مبادر وقلق

٢٢) متواصل مع الآخرين

إستقصـــاء

هل تمارس العادات السبع للفعالية الشخصية ؟

اعداد
أ.د. محمود صبح
وكيل الكلية
لشئون التعليم والطلاب

الزميـل العـزيز /

قدم الأستاذ (ستفن كوفى) فى كتابه الشهير :

The 7 Habits of Highly Effective People

سبع عادات للناس الأكثر فعالية فى حياتهم .... وكما سترى أن هذه العادات تصلح للإستخدام فى مجال الإدارة والقيادة والحياة العائلية على السواء . وتتلخص فى العادات التالية :

١ – **العادة الأولى** : كن إيجابيا دائما.
٢ – **العادة الثانية** : أبدأ والهدف واضح فى عقلك.
٣ – **العادة الثالثة** : أبدأ بالأهم فالمهم.
٤ – **العادة الرابعة** : فكر فى المكسب المشترك.
٥ – **العادة الخامسة** : أفهم أولا ثم حاول أن يفهمك الأخرين.
٦ – **العادة السادسة** : مارس التعاون الخلاق.
٧ – **العادة السابعة** : إشحذ المنشار (جدد حياتك).

هل ترغب فى معرفة مدى ممارستك لهذه العادات السبع فى عملك وحياتك ..؟

من فضلك أستوف الاستقصاء التالى :

من فضلك ... ضع علامة (✓) في العمود الذي يعبر عن مدى ممارستك لكل عادة :

العبـــــــارة	دائماً	أحياناً	نادراً	إبداً
(١) أبقـى محـتفظاً بهدوئـي وحاكماً لتصرفاتي حتى في أعتى حالات الغضب ...				
(٢) أبـادر لإنجـاز الأشـياء ولا أنتظر التعليمات				
(٣) أتقبل النقد بصدر رحب بغض النظر عن مصدره				
(٤) أتخـذ قرارتـي بناء على قناعتي لا طمعـا فـي إرضاء الآخرين أو نكاية بهم				
(٥) أتحمـل تـبعات أعمالـي ولا ألقي باللائمـة علـى الآخرين حتى لو كانوا شركائي في المسئولية				
مجموع درجات العـــــادة (١)				
(٦) لدي رؤية واضحة مستقبلي واتجاهي في الحياة				
(٧) أبـدأ مـشروعاتي وأنا أدرك تماماً النتائج المبتغاة منه				
(٨) أجهـز لكـل أعمالي مبكراً وأستعد للاجتماعات تماماً				

العبـــــــارة	دائماً	أحياناً	نادراً	إبداً
(٩) أعمل على تحقيق أهداف بعيدة المدى ولا أكتفــي بالحلــول الــسريعة ومعالجة المشكلات الطارئة				
(١٠) أتاكــد مــن أن من حولي يفهمون الغايــة والقيمة الكامنة وراء كل أعمالنا				
مجموع درجات العــــادة (٢)				
(١١) أستشعر وأحس بالمشكلات وأستعد لها قبل وقوعها				
(١٢) لا أباشــر أعمالا يمكن أن يتولاها الآخرون أو يمكن تفويضها لهم				
(١٣) أحــدد أولوياتي بحيث اقضى معظم وقتــي مركــزاً علــى العمــال والمشروعات الأكثر اهمية				
(١٤) ألزم نفسي بتنفيذ الخطط الموضوعة وأتجــنب التــسويف والتأجــيل والمقاطعات العشوائية				
(١٥) عــندما أكلف الآخرين بأية مهام ، أقــوم بــذلك قبل إستحقاقها بوقت كاف وأمنحهم وقتاً كافياً لإنجازها				
مجموع درجات العــــادة (٣)				
(١٦) أشارك الآخرين النقدي والمكاسب ولا أنسب الإنجازات لنفسي على حسابهم				

العبـــــــارة	دائماً	أحياناً	نادراً	إبداً
(١٧) تغمرني السعادة وأشعر بالبهجة عندما ينجح الآخرون				
(١٨) امتلك الشجاعة لأقول " لا " في الوقت المناسب				
(١٩) لا أضغط على الآخرين للتنازل عن قيمهم ومبادئهم لتحقيق مصالح شخصية				
(٢٠) أعامل جميع الناس دون تمييز بغض النظر عن مناصبهم ومواقعهم وجنسهم ولونهم وعلاقتي بهم				
(٢١) عندما أتخذ قرارات تؤثر على الآخرين للتنازل عن قيمهم ومبادئهم لتحقيق مصالح شخصية				
(٢٢)عندما أوزع العمل على الآخرين ... فإنني أمنحهم الفرصة لتحديد الطريقة التي سيجزونه بها				
(٢٣)عندما أعمل مع الآخرين في مشروعات محددة ، أتأكد من أن النتائج المستهدفة مفهومة من الجميع وأن خطوات العمل واضحة				
(٢٤) عندما يحتاج العمل إلى تحسين ، أقدم للآخرين الإفادة المرتدة الكافية وأوفر لهم الموارد المطلوبة				

العبـــــــارة	دائماً	أحياناً	نادراً	إبداً
(٢٥) أقـدر وأثنـى على الأداء الإيجابى والإنجازات البارزة				
مجموع درجات العـــادة (٤)				
(٢٦)اصـغىَ للآخـرين دون مقاطعة أو أمتعاض				
(٢٧) اراعـى مـشاعر الآخرين وأقدر إنفعالاتهم وأحساسيهم				
(٢٨) أحـاول جاهداً أن أفهم وجهة نظر الآخرين				
(٢٩)أسـال الآخـرين عن أخطائى ونقط ضعفى				
(٣٠) أحـاول أن أفهم كل مشكلة قبل أن أصدر حكماً أو أقترح حلا				
(٣١) أفهـم المسائل والإهتمامات وأقدر المـصالح التـى تخص زملائى وعملائى ورؤسائى ومرءوسى				
(٣٢) أنـا دقـيق ومحدد وواضح عندما اتصل بالآخرين				
(٣٣) أعبر عن مشاعرى وأشرح أفكارى بثقة				
(٣٤) أنـا مباشر وصريح فى إتصالاتى ولا أعـرف أو أعتـرف باللـف والدوران				

العبـــــــــارة	دائماً	أحياناً	نادراً	إبداً
مجموع درجات العـــــادة (٥)				
(٣٥) أطلــع الجميع على أخر مستجدات وتطورات العمل ولا أحجب عنهم المعلومات				
(٣٦) أبحــث دائمــاً عن أفضل وأحدث طريقة لأداء العمل				
(٣٧) أشــجع الآخرين وأدفعهم إلى تحمل المـسئولية والمخاطرة وأشاركهم النتائج				
(٣٨) أبحث عن الثروة الفكرية والقدرات الإبــتكارية والمعرفة فى الآخرين وأضعها فى المكان المناسب				
(٣٩) حتــى عندما أختلف مع الآخرين ، فإننى أشجعهم على إبداء وجهات نظرهم المخالفة				
(٤٠) أبنــى علاقات وأوطد صداقات مع الكثيــر مــن الناس خارج نطاق العمل				
(٤١) أشجع التفكير الخلاق داخل الفريق				
(٤٢) أنمــى روح الفريق وأغرس فضيلة التعاون بين الجميع				
(٤٣) أبــذل قــصارى جهــدى للإرتقاء بمستوى أداء فريقى				

العبـــــــارة	دائماً	أحياناً	نادراً	إبداً
(٤٤) أحـرص علـى تـنوع الخبـرات والمعـارف والمهارات بين أفراد الفريق العاملين معى .				
مجموع درجات العـــــادة (٦)				
(٤٥) أعمـل جاهداً على توطيد علاقاتى بكـل الـناس ... من كل المنابت والأجناس				
(٤٦) أهـتم بصحتى ولياقتى ... فعلاً ... لا قول				
(٤٧) أتابـع أحـدث الـتطورات العلمية والتقنـية والمهـارات الفنية فى مجال تخصصى ومهنتى .				
(٤٨) أقتطع جزءاً كافياً ومنظماً من وقتى للراحة والسفر والإستماع بالحياة .				
(٤٩) أمـارس التفكيـر المـنظم والتأمل وأقـرأ فى سبيل المتعة والمعرفة ولتعليم الآخرين .				
(٥٠) لا أنـسى أبـداً أن أوصـل تنمية وتطويـر مهاراتـى وقدراتـى الإدارية والقيادية .				
مجموع درجات العـــادة (٧)				

مفتاح التعامل مع الإستقصاء ...

➜ أولاً : تحديد الدرجات :

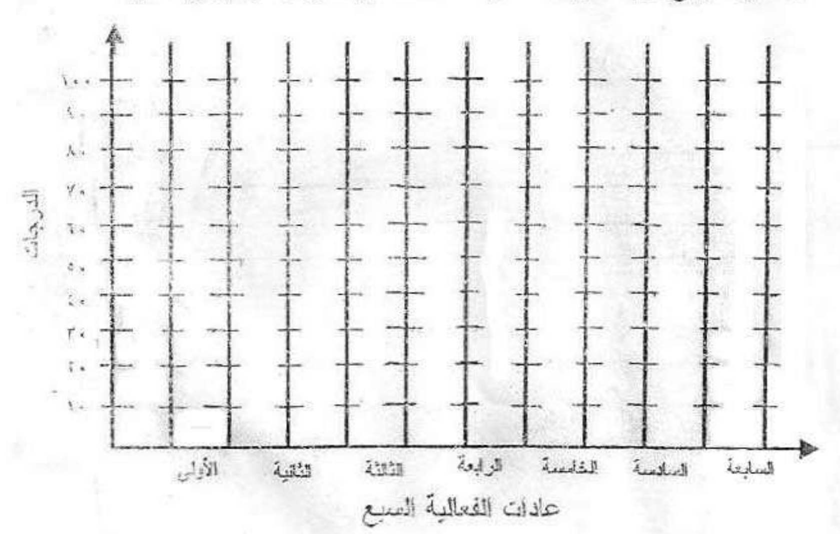
دائماً = ٩ درجة

أحياناً = ٣ درجات

نادراً = ١ درجة

أبداً = صفـــــر

➜ ثانياً : وزع درجات كل عادة من العادات السبع على الرسم البيانى التالى :



➜ ثالثاً : إجمع درجاتك فى العادات السبع ، وقارنها مع الدرجات الآتية :

من ٣٦٠ فأكثر = إمتياز ... أنت مدير رائع حقاً

من ٣١٥-٣٥٩ = جيد جداً

من ٢٧٠-٣١٤ = جيد

من ١٠٠-٢٦٩ = مقبول

من ٩٠-٩٩ = ضعيف

أقل من ٩٠ = ضعيف جداً

□□□ □□□

الفهرس